



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

미술경영학박사 학위논문

미술관 경영 측면에서의 대중문화 아이콘 전시 개최 연구

- 사례 성과 분석과 제안을 중심으로 -

2019년 2월

서울대학교 대학원

협동과정 미술경영전공

변 지 혜

초 록

세계적으로 2010년대 들어 대중문화 아이콘의 전시가 미술관에서 연달아 개최되고 있다. 이전에는 없던 새로운 유형의 전시인 대중문화 아이콘의 미술관 전시는 대중문화를 다룬 전시를 뛰어넘어 이미 성공한 인물의 상징성에 기반하여 미술관이 대중을 유치하기 위한 전략적 선택이다. 본 연구는 미술관의 대중문화 아이콘 전시 배경을 살펴보고, 실제 사례 연구를 통해 미술관은 어떻게 대응 하였는지를 확인하고, 대중문화 아이콘 전시가 지닌 성과적 의미는 무엇인지, 또 발전적으로 나아가기 위해서 제시할 수 있는 방법은 무엇이 있을지를 살펴보고자 하였다.

대중문화 아이콘 전시는 동시대 미술 담론이 혼종적, 탈장르적 성격을 드러내면서 미술관의 전시가 직접적으로 영향을 받았다. 2008년에는 리먼브라더스의 파산에 따른 전세계 경제 위기로 인해 많은 미술관들이 후원 기업과 후원자들의 지원이 축소되어 많은 미술관들이 운영 위기를 겪었다. 미술관들이 지속 가능한 경영을 위해 미술관이 창출 할 수 있는 가치재를 발굴하고자 하였으며 특히 전시가 지니는 콘텐츠로의 가치를 확대하고자 하였다. 더불어 관람객들과 미술관의 관계가 중요한 화두가 되고, 미술 전시 관람이 여가 문화화 되자 시대나 환경에 변화하는 관람객을 위해 이들을 소구 할 수 있는 콘텐츠 또한 필요하게 되었다. 연구는 그 결과 대안 가운데 하나로 대중문화 아이콘 전시가 제시되었다고 보았다.

2013년 개최된 V&A의 <데이비드 보위 이즈> 전시와, 2015년 개최된 MoMA의 <비요크> 전시, 2015년 개최된 서울시립미술관의 <지드래곤: 피스마이너스원>을 대중문화 아이콘 전시로 미술관들의 미술관 경영 전략 측면에서 사례분석 하였다. 사례 전시는 미술과 대중문화 아이콘 간의 전시 구조가 각기 달라 미술 담론의 측면에서 다양한 해석과 관점을 제시 할 가능성을 넓혔으나, 미술 담론의 활성화를 위한 장(場)으로서의 역할 수행에는 소극적이었다. 재정적 측면의 경우 전시 구조를 통해 대중문화 아이콘 전시가 지닌 수익적 가치 모델을 도출 할 수 있었으나, 미술관들이 제대로 된 수익 가치 창출을 위해서는 미술관의 전시 기획 측면에서의

주도권을 확고히 해야 함을 확인하였다. 미술관의 관객 또한 미디어 향유 관객층으로 변화함에 따라 미술관이 변화하는 관람객을 이해하기 위한 노력이 필요하며, 특히 팬덤을 기반한 문화소비자와 같은 높은 충성도와 소비력을 지닌 관람객을 발굴하고 이들에게 소구하기 위한 노력이 선행되어야 한다.

연구는 미술관 경영 측면에서 전시 현상을 분석하고, 이를 통해 실제 미술관들이 처한 상황을 이해하며, 각 미술관들의 전략 차원에서 전시를 이해하고자 하였다. 이를 바탕으로 오늘날 미술관들이 대중문화 아이콘 전시를 통해 보다 효과적인 전시 개최 전략을 제안하였다.

본 연구는 미술관이 당면한 오늘의 미술관 상황을 연구하고자 하였다. 때문에 동시대에 대처하는 미술관의 전략적 선택과 노력의 배경을 이해하고 그 의미를 도출하며, 보다 발전적인 대안을 제시하고자 하였다. 미술관 경영 연구로서 실제 사례를 토대로 미술사적, 경영학적, 정책적 측면 등 학문적 영역을 넘어 다양한 관점에서 살펴보고자 한 시도이다. 본 연구가 학문에서 그치지 않고 미술관 경영에 도움이 될 수 있는 많은 제언이 도출하고자 하였다는 점은 본 연구의 의의라 할 수 있다.

주요어 : 대중문화, 현대미술, 미술관경영, 뮤지엄지속가능성,
대중문화아이콘전시, 미술관, 전시전략,

학 번 : 2015-30300

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 선행 연구	12
제 3 절 연구 방법 및 구성	14
제 2 장 미술관의 대중문화 아이콘 전시 배경	18
제 1 절 미술에서의 미술관의 역할 측면	18
제 2 절 미술관 경영에서의 재정적 측면	26
제 3 절 미술관 관객 발굴과 마케팅 커뮤니케이션 측면	45
제 3 장 전시 사례 연구	56
제 1 절 연구 개요 및 방법	56
제 2 절 V&A <데이비드 보위 이즈>(2013)	58
제 3 절 MoMA <비요크>(2015)	73
제 4 절 SeMA <지드래곤: 피스마이너스원>(2015)	92
제 5 절 소결	110
제 4 장 미술관 경영 측면에서의 전시 성과 및 제언	113
제 1 절 미술 담론의 활성화와 미술관 역할에 대한 이슈 창출	113
제 2 절 대중문화 아이콘 전시를 통한 수익 창출	122
제 3 절 미술관의 관객 발굴과 마케팅 커뮤니케이션	131
제 4 절 소결 및 제언	146
제 5 장 결론	151
참고 문헌	160
Abstract	179

도표 목차

도표 1 대중문화, 대중문화 아이콘 전시의 정의	2
도표 2 미술관 주체에 따른 연구분석의 기준	15
도표 3 알레시아의 미술 시장 분석도.....	35
도표 4 연도별 대중문화 아이콘 전시 개최	56
도표 5 사례 전시 포스터	57
도표 6 데이비드 보위 전시 이미지	64
도표 7 V&A 2013.9-2014.8 연간 전시 관람객.....	68
도표 8 <데이비드 보위 이즈> 전시 해외 순회 목록.....	70
도표 9 <비요크> 전시 작품 및 전시장.....	79
도표 10 <비요크> 전시 환경	81
도표 11 MoMA의 순회전시 수익 변화	85
도표 12 <Björk Digital> 순회 전시 목록.....	88
도표 13 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 전경	96
도표 14 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 작품 일부(콰올라, 권오상)	97
도표 15 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 작품 일부(방앤리, 사일로랩)	98
도표 16 사례 전시 비교	110
도표 17 <데이비드 보위 이즈> 전시 구조	119
도표 18 <비요크> 전시 구조	119
도표 19 <지드래곤:피스마이너스원> 전시 구조	120
도표 21 대관형 블록버스터 전시와 대중문화 아이콘형 블록버스터 전시의 차이	130
도표 22 대관형 블록버스터 모델과 대중문화 아이콘 전시의 비즈니스 모델 비교	131
도표 23 대안적 대중문화아이콘 전시 수익 모델.....	149

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

본 연구는 2000년대 후반부터 대중문화의 아이콘¹ 전시가 전세계에서 등장하게 된 배경과, 실제 미술관에서 나타나는 전시들의 양상, 그리고 미술관의 경영상 전략과 성과를 분석하고 그 의미와 가능성을 살펴보고자 함이다.

2000년대 후반부터 미술품도, 미술작가도 아닌 동시대 대중문화의 아이콘을 수용하는 전시가 나타나기 시작하였다. 이러한 경향은 2010년대에 들어 전세계 곳곳의 미술관을 비롯한 문화공간에서 지속된다. 2013년 영국 빅토리아 앤 알버트 미술관(Victoria & Albert Museum, 이후 V&A)은 영국 팝 가수 데이비드 보위(David Bowie)의 전시를 개최하였으며, 2015년 미국 뉴욕의 MoMA는 아이슬란드 출신 팝가수 비요크(Björk)의 전시를 개최하였다. 2015년 한국에서도 케이팝 가수 지드래곤(G-Dragon)의 전시가 서울시립미술관에서 개최되었다. 2016년 V&A에서의 핑크 플로이드(Pink Floyd)의 전시, 2018년 영국 초상화 미술관에서의 마이클 잭슨(Michael Jackson)의 전시 등 이러한 흐름은 지속되고 있다.

대중문화 아이콘의 전시들은 열릴 때 마다 언론의 주목을 받으며 뜨거운 논란이 된다. 이미 2013년 데이비드 보위의 전시는 ‘올해의

¹ 본 연구에서 대중문화 아이콘이라 함은 대중매체에 기반하여 소위 ‘스타’가 된 인물들을 말한다. 대중문화는 미디어에서 대중에게 이야기하고 구성되는 문화적 산물들로, 그 범위는 한국 콘텐츠진흥원에서 문화산업으로 지칭하는 방송, 게임, 영화, 만화, 애니메이션, 캐릭터, 음악, 패션, 출판, 광고 부문을 지칭하고자 한다.

최고의 블록버스터 전시'로 선정되었으며², 개막 이전에 이미 40,000장의 전시 티켓이 선예매되었다. '2015년 대가를 크게 치른 전시'로 주목을 받은 비요크의 전시³, '2015년 가장 큰 이슈를 낳은 (국내) 4대 전시' 가운데 하나로 지드래곤의 전시가 선정되었다.⁴ 그렇다면 왜 대중문화의 아이콘 전시는 화제가 되며, 미술관은 왜 이러한 전시를 개최하는 것인가?

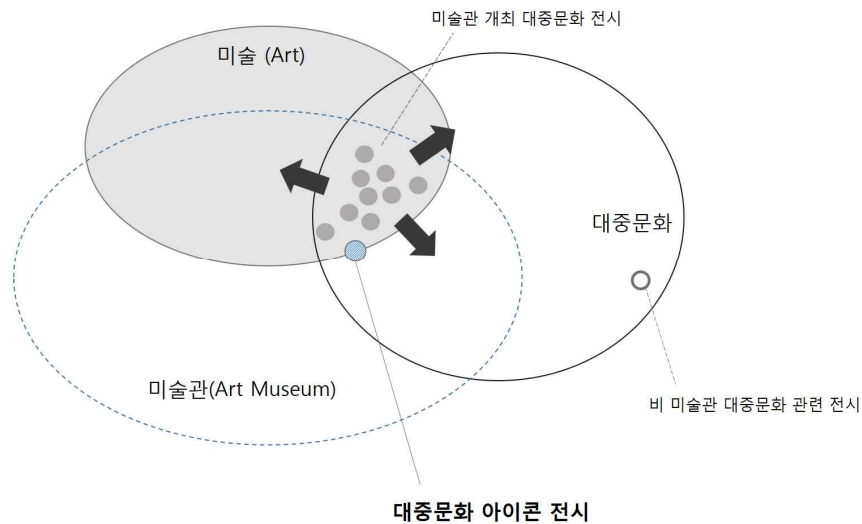


도표 1 대중문화, 대중문화 아이콘 전시의 정의

뮤지엄에서의 대중문화 전시는 다양한 형태로 이루어져 왔다. 도표 1은 대중문화와, 대중문화 아이콘, 미술관과, 미술 영역간의 관계에 따른 대중문화 아이콘 전시의 위치를 표시한 것이다. 대중문화를 다룬 전시는

² David Bowie Is, An interview with the V&A curator, Phaidon, UK, London, 2013.3.18.일자,

<http://uk.phaidon.com/agenda/art/articles/2013/march/18/david-bowie-is-an-interview-with-the-vanda-curator/>

³ The Art Newspaper Special Report, *The Art Newspaper*, No. 278, April 2016

⁴ 지드래곤 전시·천경자 화백 타계...논란과 의혹의 '2015 미술계, 머니투데이, 2015.12.09. (검색일 2018. 10.15)

<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015120712225136749>

크게 세가지로 분류할 수 있다. 첫째 미술관, 미술분야와는 관계없이 대중문화 자체만을 다루는 전시로, 주로 대중문화 전문 뮤지엄에서 개최되는 전시 형태가 있다. 둘째 미술관에서 개최되는 대중문화를 주제로 한 전시의 경우 대중문화와 미술 영역의 교집합 요소를 소개하는 전시이다. 현대미술에서 나타나는 대중문화, 대중문화의 현상에서 찾아볼 수 있는 현대미술의 경향이나 담론에서의 교차점 등이 주를 이룬다, 최근에는 미술과, 미술관, 대중문화의 교차점이 점차 확대되고 있는 과정에서 다양한 전시로 점차 확대되고 있다.

셋째는 본 연구에서 다루고자 하는 특정 대중문화 아이콘을 내세운 전시이다. 대중문화의 전시 또한 미술관에서 나타나는 다양한 양태의 대중문화 전시 가운데 하나라 할 수 있다. 이 전시 유형은 미술과 접점을 이루기도 혹은 미술과는 관계없는 대중문화의 면을 모두 다루면서도 미술관에서 개최된다. 대중문화 아이콘의 전시는 때문에 미술관이라는 장소성과, 미술 영역을 넘나드는 독특한 유형의 전시라고 할 수 있다.

대중문화를 다루는 전문 뮤지엄의 경우는 미국 시애틀에 있는 팝 문화 뮤지엄(Museum of Pop Culture), 엔터테인먼트 산업 전반을 다루는 뮤지엄인 엔터테인먼트 뮤지엄(Entertainment Museum)이 대표적이다. 대중음악을 다루는 뮤지엄의 형태로는 미국 로스앤젤레스에 있는 L.A.라이브의 그래미 뮤지엄(Grammy Museum at L.A. Live), 영국의 팝 음악사를 다루는 런던의 영국음악경험 뮤지엄(British Music Experience) 등이 있다.

다만 이러한 특정 주제만을 다루는 전문 뮤지엄은 시각예술 작품을 기반하여 전시하는 곳으로 미술문화 향유의 기회를 제공하고 미술문화 발전에 기여할 수 있는 전시, 교육, 기타 프로그램을 운영하는 일반적인 미술관(Art Museum)과는 전시의 목표와 운영상 차이가 있다. 미술관의 경우는 대중문화의 아이콘 전시가 한정된 기간 내에 개최되는 대규모의

기획 전시 형태로 이루어진다. 하지만 대중문화나 대중음악을 다루는 전문 뮤지엄은 대중문화 자체나, 그에 관련된 역사를 소개하는 상설 전시의 형태로 운영하는 경우가 대부분이다.

미술관에서 개최되는 대중문화 전시의 경우도 있다. 전시는 순수 미술 작품과 대중문화가 만난 접점, 미술의 맥락과 맞닿아있는 패션이나 미디어 아트, 혹은 문화사적 해석을 시도하는 전시들이 여기에 해당된다. 대표적으로 대중음악 스타들의 뮤직비디오를 전시하고 뮤직 비디오 산업을 조망하는 <뮤직비디오: 산업과 영국인들>(Music Video: The Industry and Its Fringes) 전시가 1985년 뉴욕근대미술관(Museum of Modern Art, 이후 MoMA)에서 열렸다. 2009년 영국 성 페이건 뮤지엄(St. Fagan's Museum)에서는 대중음악을 통해 당대의 문화 예술 전반을 다루는 전시 <팝 페스>(Pop Peth)가 개최되기도 하였다. 전시는 대중음악을 통해 영국 웨일즈의 문화적 정체성을 읽어내고자 하였다.⁵ 2011년 몬트리올미술관(Montreal Museum of Fine Arts)은 미국 내쉬빌에 있는 프리스트 센터(Frist Center for the Visual Arts)에서 <워홀 라이브 : 앤디워홀의 작업에서 나타나는 음악과 춤>(Warhol Live: Music and Dance in Andy Warhol's Work)을 개최하였다. 앤디 워홀의 작품 세계에서 대중문화의 아이콘과 관련한 220여점의 음악, 영상을 비롯한 다양한 작품을 소개한 전시였다.⁶ 브루클린 미술관(Brooklyn Museum)은 2016-2017년에 걸쳐 팝음악의 하나의 형식인 이기 팝(Iggy Pop)을

⁵ Pop Peth: exhibiting contemporary music in a gallery context , Collectingnet Newsletter, No.3, October. 2008. (2018.10.51 검색)
http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/comcol/Newsletter/Newsletter3.pdf

⁶ Warhol Live: Music and Dance in Andy Warhol's Work, First art Museum, 2011.4.26
<http://fristartmuseum.org/news/detail/warhol-live-music-and-dance-in-andy-warhols-work>

퍼포먼스 미술로 재해석한 제레미 델러의 전시 <제레미 델러에 의한 이기 팝 라이프 클래스>(Iggy Pop Life Class by Jeremy Deller)를 개최했다. 전시는 영국의 미술가 제레미 델러를 포함한 22명의 이기 팝세대의 작가들이 이기팝문화를 시각예술 퍼포먼스로 재해석하고 정의를 내리는 전시로, 이기 팝에서의 이기를 남성 토르소로 해석하여 이를 그리는 퍼포먼스를 관람객에게 선보였다.⁷ 2018-2019년 전시되는 <팝스타! 대중문화와 현대미술>(Pop Stars! Popular Culture and Contemporary Art)은 21세기 오클라호마 미술관에서 대중문화 스타와 그들에 대한 환상을 현대미술로 풀어낸 전시를 개최하였다.

특정 인물을 중심으로 예술세계를 조명하고 그 의미를 발굴, 소개하는 대중문화 아이콘의 전시는 대중문화 전문뮤지엄에서의 전시나 혹은 여러 작품을 통해 대중문화의 성격을 정의하는 전시들과는 다른 접근 방식과 양상을 띤다. 그렇다면 미술관에서는 왜 대중문화의 아이콘과 이들의 예술세계를 전시하게 된 것일까? 어쩌서 2000년대 이후 급격하게 대중문화와 관련한 전시가 쏟아져 나왔으며, 특히 대중문화의 아이콘, 스타의 전시가 미술관으로 들어오게 된 것인가? 이러한 전시를 개최하는 미술관은 무엇을 얻게 되는 것일까?

대중문화 전시를 개최하던 미술관들은 2010년대 들어서 대중문화 아이콘의 전시로 그 양상을 변화시켰다. 대중문화 아이콘 전시는 대중문화를 다루는 미술관의 전시에서 미술관이 전략적으로 선택 개최한 것이다. 때문에 대중문화 아이콘 전시는 대중문화 전시의 흐름 선상에서 이해하는 것이 합당하다.

MoMA에서 개최된 <고급과 저급: 현대미술과 대중문화>(High & Low : Modern Art and Popular Culture, 1990)는 초기 대중문화와 미술관의 접점을 보여준다. 그러나 이 전시는 대중문화의

⁷ Erin Blakemore, Iggy Pop Bares More Than Abs in New Art Exhibition About Masculinity, Smithsonian.com 2016.10.21. (검색일: 2018.10.18.)

전시라기보다는 대중문화를 차용한 팝아트 전시에 가깝다. 기존의 미술 전개의 방식에서 대중문화와의 접점을 발굴하고 해석하는 형태로 이루어진 전시로 그 과정에서 완전히 분리되어 있는 당대의 문화적 인식을 의도적 접합을 하려는 시도가 대중문화를 바라보는 초기의 양상이다. 여기에는 대중문화와 순수예술을 상위 문화와 하위 문화로 구분짓던 시기적 특성상 대중문화 현상이나 맥락화 보다는 어떠한 형식으로든 작품에 대중문화적 표현을 드러냈는지를 살펴보는 차원에 그쳤다.

이러한 한계는 이후 대중문화에 대한 전시와 연구가 이어지면서 점차 해소되었다. 영국의 테이트 리버풀은 1960년대 DJ 문화에 기반한 자유와 이상향적 대중문화와 현대미술과의 관계를 소개하는 전시 <리믹스: 컨템포러리 아트와 팝>(Remix: Contemporary Art and Pop)을 2002년 개최하였다.⁸ DJ 음악과 같은 섞이고 편집된 이상적인 예술에 대한 추구와 대중적 취향을 녹이는 전시의 형태로 진행되었다. 프랑스 파리의 팔레 드 도쿄(Palais de Tokyo)는 2008년 이미 일상 속에 녹아든 삶의 부분으로서 대중문화를 바라보는 전시 <슈퍼 돔>(Superdome)을 개최하였다. 전시는 엔터테인먼트 산업과 대중문화의 장소이자 공화당 대회 등을 정치적 공간, 그리고 허리케인 카트리나의 피난민이 머물던 공간이기도 한 미국 루이지애나 슈퍼 돔을 주제로 우리사회에 전반의 문제와, 대중문화, 정치 등의 동시대 문제를 한꺼번에 다루면서 그 사이의 관계를 조명하였다. 로스앤젤레스에 위치한 프레데릭 와이즈만 미술재단 미술관(Frederick R. Weisman Art Foundation Museum)에서는 2013년 소비문화를 중심으로 1950년대-1960년대 일상성을 예술로 표현한 소장작품전인 <팝문화>(Pop

⁸ Tate Liverpool 웹사이트, <REMIX: CONTEMPORARY ART AND POP>, (검색일 2018.10.16.)
<http://www.tate.org.uk/whats-on/tate-liverpool/exhibition/remix-contemporary-art-and-pop>

Culture)를 개최하였다. 테이트 모던 미술관(Tate Modern)에서는 보다 폭넓은 시야에서 정치, 신체, 소비, 사회운동 등 기술과 매체에 노출된 대중문화를 하나의 문화현상으로 바라보는 전시 <이와이 전시: 세계는 팝으로 향한다>(The EY Exhibition: The World Goes Pop)을 2015년에 개최하였다.⁹ <리믹스>나, <슈퍼돔>, <팝문화>, <이와이 전시> 등은 대중문화로 시대를 읽어내거나, 혹은 대중문화의 요소를 통해 동시대 문제를 희화, 재해석을 통해 문화적 표현의 도구로 활용하는 양상을 보인다.

미술관들이 대중문화를 다루거나 이를 주제로 한 전시를 개최하는 것 외에도 다양한 접근이 이루어졌다. MoMA는 연구 센터를 통해 대중문화와 관련한 연구를 진행하였으며, 팩맨(Pack Man) 등 게임을 미술 작품으로 수집하거나 패션디자이너 알렉산더 맥퀸(Alexander McQueen)의 패션 쇼 비디오를 작품으로 수집하였다. 또한 2013년에는 연구 기반 토론회인 살롱을 개최하며 <고급과 저급: 현대미술과 대중문화>전시가 개최된 지 약 20여년이 지난 후의 대중문화와 미술의 관계에 대한 논의를 진행하였다.¹⁰ 이는 MoMA가 대중문화를 미술관 소장품, 연구사업으로 확장한 것은 대중문화를 미술계에서 중요한 문화 측면으로 수용했다는 것을 의미한다.

테이트 리버풀(Tate Liverpool)의 <리믹스>나 팔레드 도쿄의 <슈퍼돔> 전시가 문화 지형측면에서의 전시양상 이라면, V&A의 <데이비드 보워는> 또는 <핑크 플로이드: 그들의 치명적인 흔적들>(Pink Floyd: Their Mortal Remains), MoMA의 <비요크> 등의 전시는 대중문화 자체보다는 대중문화를 대표하는 상징적 인물에 대한

⁹ 전시는 2015년 9월 17일부터 2016년 1월 24일까지 테이트모던 미술관에서 개최되었다. Tate Modern 웹사이트, (검색일 2018.10.16.)

<http://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/world-goes-pop>

¹⁰ MoMA R&D 웹사이트, (검색일 : 2018.10.16.)

<http://momarnd.moma.org/salons/high-and-low/>

전시이다. 이러한 전시들은 여타의 대중문화를 주제로 한 미술관들의 프로그램들과는 달리, 2000년대에 들어서나 그 경향이 나타나기 시작했다. 최초의 대중문화 아이콘 전시는 2007년 멜버른 아트센터(Melbourne Arts Centre)에서의 호주출신의 세계적인 팝스타 카일리 미노그의 전시<무대 위의 카일리>(Kylie on Stage)이다.¹¹ 이 전시는 이후 V&A에서 전시를 유치하여 화제가 되었다. <무대 위의 카일리>전은 개최를 발표한 이래 미술계와 언론에서의 날 선 비판이 이어지기는 하였지만, V&A의 경우 전시 예약만 9만건에 달하여 당시 전시 사상 최대 규모의 예약 건을 달성하며 언론에 연일 기사화 되는 등 화제가 되었다.

2007년 대중문화 아이콘 가운데 카일리 미노그의 전시가 개최된 이후부터 2013년까지는 비슷한 형태의 전시는 거의 이루어지지 않았다.¹² 다시 대중문화 아이콘의 전시가 등장한 것은 V&A가 2011년 메트로폴리탄에서 개최된 전시를 패션디자이너 알렉산더 맥퀸(Alexander McQueen)의 전시 <알렉산더 맥퀸: 야생의 아름다움>(Alexander McQueen: Savage Beauty)를 2012년에 유치 개최하면서 함께 발표한 데이비드 보위 전시와, PS1 MoMA에서 공연과 전시가 혼재된 크라프트베르크(Kraftwerk)의 <회고전 1 2 3 4 5 6 7 8>

¹¹ 카일리 미노그는 호주가 배출한 세계적인 스타로, 멜버른 아트 센터는 호주의 문화적 자산으로써 카일리 미노그의 스타성을 소개하기 위하여 전시를 개최했다. 카일리 미노그는 전시를 위하여 자신의 의상과 소장품을 멜버른 아트센터에 기증했으며, 큐레이터 마고 앤더슨(Margot Anderson)은 카일리 미노그의 무대 위 패션과 상징성, 무대예술가와 패션 디자이너들과의 상호 영향 관계 등을 중심으로 전시하였다고 밝혔다.

¹² 2009년에 마돈나의 데뷔 30주년기념으로 누드 사진 전시가 개최되기는 하였으나 이는 런던의 소규모 갤러리에서 진행되었으며, 미술관 전시로 발전하지는 않았다. 오히려 당시 미술관에서는 패션 디자이너의 전시가 주로 개최되었다. 2011년 장 폴 고티에(jean paul gaultier) 전시가 파리의 그랑팔레(Grand Palais)에서 개최되었으며 알렉산더 맥퀸의 전시는 뉴욕 메트로폴리탄(Metropolitan)에서 2011년에 개최되었다. 두 전시는 모두 전세계를 순회하였다.

(Retrospective 1 2 3 4 5 6 7 8)을 개최하여 예술의 경계를 넘나드는 예술가의 시각적 대중음악적 표현을 소개하였다.¹³ 2013년 V&A에서 데이비드 보위의 전시 <데이비드 보위 이즈>가 열렸으며, 같은 해 부에노스아이레스의 보르게스 문화센터(Centro Cultural Borges)에서는 아르헨티나의 엘비스라고 불리던 가수 산드로(Sandro)의 회고전이 열렸다. 2014년은 MoMA에서 개최된 비요크의 전시<비요크>, 런던 O2아레나에서는 테일러 스위프트의 사진전이 개최되었다. 2015년은 서울시립미술관에서 지드래곤의 <지드래곤: 피스마이너스원>전시가 개최되었다. 2017년에는 V&A에서 핑크 플로이드(Pink Floyd)의 전시가, 같은 해 런던 O2아레나에서는 프린스의 전시가 개최되었으며, 디지털 가수 하츠네 미쿠(初音ミク)의 전시가 오사카의 데즈카 오사무 만화 박물관에서 개최되기도 하였다. 2012년부터 2017년까지의 전시들은 지드래곤의 전시를 제외하고는 대부분 대중문화 아이콘의 작품세계를 살펴보고 이들의 음악과 공연무대를 전시의 형태로 구현, 몰입하는 형태의 전시가 주를 이루었다. 2018년은 저스틴 비버(Justin Bieber)의 전시가 시애틀 스트랏포드 퍼스 뮤지엄(Stratford Perth Museum)에서 개최되었으며, 루브르 뮤지엄에서는 프랑스-일본 교류의 해를 기념하여 일본 아이돌 그룹 SMAP의 카토리 싱고(香取慎吾) 전시 <예술의 친구>(Nakama des Arts)가 열렸다. 2018년 마이클 잭슨의 전시가 런던의 국립 초상화 미술관(National Portrait Museum)과, 파리의 그랑팔레(Grand Palais)에서 열리기도 했다. 2018년의 전시는 이전의 전시와는 조금 그 양상이 달랐는데, 단순히 이들의 음악 세계를 소개하는 저스틴 비버의 전시도 있었지만 마이클 잭슨과 같이 대중문화 아이콘의 문화적 상징성을 해석하고, 대중문화계와 미술계 등 문화계 전반에 끼친 영향을 확장하여 해석하는 전시, 혹은 대중문화 아이콘이

¹³ MoMA 웹사이트, Kraftwerk – Retrospective 1 2 3 4 5 6 7 8 | 페이지, (검색일 2018.10.16.) <https://www.moma.org/calendar/exhibitions/1240>

직접 아티스트가 되어 팝 아트를 선보이거나, 시각예술과 음악 간의 경계를 무너뜨리는 해석적 시도를 하는 전시 등이 나타났다.

대중문화를 대표하는 아이콘 전시를 개최하는 미술관들 역시 이미 대중문화와 관련한 전시나 프로그램을 운영해 본 경험이 있으며, 대중문화에 대한 적극적인 관심을 소장품으로나, 전시, 연구 프로그램 등으로 드러낸 곳들이다. 팝스타 데이비드 보어나 락밴드 핑크 플로이드의 전시를 개최한 V&A의 경우는 전시보다는 문화연구와 공연의 형태로 미술관에 이미 진입하였으며, 대중문화와 관련한 홈페이지상의 페이지를 마련하였다. 해당 페이지는 대중문화에 대한 글들이 다양한 관점에서 소개되고 있으며, 대중음악에 대한 구체적인 사례 연구들 혹은 미술계 연사의 대중음악에 관련한 인터뷰 등이 게재되어 있다. 2016년에는 1966년부터 1970년까지의 음악 전반을 돌아보는 <그대는 정말 혁명을 원하는가? 1966-1970년의 레코드와 레이블들>(You Say You Want a Revolution? Records and Rebels 1966-70)전을 개최하였다. 전시에서는 당시의 음악과 사회 정치 문화 간의 영향을 살펴볼 수 있도록 당시 판매된 LP판 외에도 음악 기록, 디자인, 다큐멘터리 영상과 음악이 전시, 재생되었다.

2014년의 경우 대중음악과 디자인이 예술의 형태로서 가지는 미학적 의미를 전시하는 <음악 현대화하기: 귀와 눈을 디자인하다>(Making Music Modern: Design for Ear and Eye)를 개최하며 음악과 시각 예술이 공유하는 미학적 접점을 발굴하였다.¹⁴ MoMA는 이미 1985년부터 <뮤직비디오: 산업과 영국인들>(Music Video: The Industry and Its Fringes), 1990년 <High & Low: 현대미술과 대중문화>, 2014년 대중음악과 디자인이 예술의 형태로서 가지는 미학적 의미를 전시하는 <Making Music Modern: Design for Ear and

¹⁴ MoMA 웹사이트, Making Music Modern: Design for Ear and Eye, (검색일 2018.10.16.) <https://www.moma.org/calendar/exhibitions/1473>

Eye>¹⁵ 등의 전시를 열었다. 뿐만아니라 비요크의 뮤직비디오를 포함한 대중음악 관련 소장품을 수집해오기도 했다.

서울시립미술관은 <태도가 형식이 될 때>와 같은 대중문화를 소개하는 전시를 개최하거나, <아시아 디바: 진심을 그대에게>전에서 여성 가수 김추자, 한대수, 등의 당시 대중음악가들을 토대로 당시 문화 지형을 살펴 보기도 하고, 미술관 내에서 대중음악과 전시를 연계하여 전시를 음악으로 해석하는 프로그램 <뮤지엄나이트>를 진행하기도 하였다.

대중문화에 대한 미술관들의 전시가 실험적인 태도로의 일회성에 그치지 않고 다각도로 진행되고 있다는 점은, 미술관들의 자연스러운 전시 주제의 확장과 더불어 다각화된 접근으로의 대중문화에 대한 논의 가치가 있음을 의미한다.¹⁶ 결과적으로 미술관은 변화하는 동시대 미술의 양상과 함께 미술이라는 한정적 장르에서 벗어나, 대중문화의 아이콘이 가진 사회문화적 가치를 전시하고자 한다고 볼 수 있다. 결국 이러한 여러 경험과 논의를 선행한 것은 각기 미술관들이 대중문화의 아이콘 전시를 새로운 형태와 다양한 방식으로 대중문화를 수용하는 과정에서 전략적으로 개최한 것이라 할 수 있다.

미술관들이 연속적으로 개최하는 대중문화의 아이콘 전시는 미술계와 미술관이 당면한 현실을 이해하고 적극적으로 상황에 대응하기 위해서라도 논의가 필요하다. 대중문화 아이콘의 전시가 개최될 때마다 야기되는 긍정적, 부정적 평가와 논란을 감안하고도 미술관이 전시를 개최하는 지점은 미술관 경영이 마주하고 있는 상황과, 앞으로 나아갈 미술관의 경영적 방향을 이해하는데 있어 살펴 보아야 할 필요가 있다. 이에 본 연구는 대중문화 아이콘의 전시를 개최하게 된 미술관의 경영적

¹⁵ 위의 글

¹⁶ V&A David Bowie podcast 웹사이트, (검색일 2018.10.16.)

<http://www.vam.ac.uk/content/articles/v/v-and-a-podcast-curating-pop-music/>

측면에서의 원인을 살펴보고, 미술관이 이러한 전시를 개최함으로써 취하고자 하는 전략적 목표와 성과를 이해하려는 시도이다.

제 2 절 선행 연구

선행연구는 크게 두 측면으로 살펴보았다. 첫번째는 대중문화 및 대중문화 아이콘의 전시와 관련한 선행 연구를 살펴 보고자 하였다. 대중문화를 주제로 한 전시의 선행 연구는 이안 피터스(Ian Peters)가 미술관이 놀이의 공간으로 변화하였으며 이에 놀이로 대중문화 전시와 교육 프로그램을 연구 한 바 있다.¹⁷ 대중문화와 미술관과 관련한 연구로는 이시다 사에코 등이 대중문화와 관련한 전문 뮤지엄의 일본 내에서의 등장과 전개, 의미를 고찰하는 연구를 진행하여 대중문화의 영향과 뮤지엄에서의 구현을 논의 하였으나¹⁸, 일본의 특수한 상황을 배경으로 한데다, 전문 뮤지엄의 사례에 국한하였다. 미술관 차원에서의 대중문화 관련 연구는 발견하지 못하였으나, 조선령이 미술관의 대중화와 공공성을 검토한 연구에서 대중화와 대중문화를 다룬 바 있다. 연구에서 조선령은 대중문화와 미술관이 더 이상 경쟁 관계에 놓여있는 곳일 수 없으며, 미술관이 변화에 직면하였음을 논의 하였다.¹⁹ 대중문화 아이콘의 전시를 분석한 연구 또한 선행되지 않아 미술관 차원에서의 대중문화와 대중문화 아이콘 전시와 관련한 연구의 필요성을 확인하였다.

¹⁷ Peters, Ian, *"Hello Shoppers?" - Themed Spaces, Immersive Popular Culture Exhibition, and Museum Pedagogy.* Dissertation, 박사학위논문, Georgia State University, 2015.

¹⁸ 이시다 사에코, 사카자키 모토히코, 정수영, 파퓰러 문화의 수집, 공유, 소비, 『아시아리뷰』, 3(1), 2013.06. 53-69쪽

¹⁹ 조선령, 변화하는 문화환경과 미술관의 공공성 문제, 현대미술사연구 22, 2017.12. 199-232쪽 (225-226쪽)

두번째 측면은 연구의 목표인 미술관의 경영 전략의 분석과 경영환경을 이해하기 위하여, 그동안 진행되어 온 미술관 경영에 관련한 연구를 살펴보았다. 이와 관련하여 김형숙은 미술관과 관련한 연구 경향을 분석하는 논문에서 미술관 경영 분야의 연구들이 등장하였으며, 대표적으로 코틀러(Kotler)의 《박물관 전략과 마케팅 Museum Strategy and Marketing》과 로드(Lord)의 《박물관 경영의 매뉴얼 The Manual of Museum Management》의 성과를 꼽았다. 특히 김형숙은 미술관 경영 연구가 관람객 연구의 성격을 지니며, 연구 발표를 진행한 당시에도 관련 연구가 매우 부족하다고 보았다.²⁰ 국내의 예술 경영 연구 경향을 분석한 임학순은 문화정책적 측면, 혹은 예술 경영 인력의 양성을 위한 예술 경영 교육의 측면, 그리고 예술경영학의 학문적 정체성을 확립하기 위한 측면, 그리고 예술경영 연구 경향을 분석한 측면, 문화 경제 및 문화 산업 분야의 연구 측면으로 나뉘어 이루어지고 있다고 보았다.²¹ 양지연의 경우 미술관 경영에 대한 연구의 경향을 분석하였으며, 2000년대 이후부터 필요성이 제기되었으며, 이는 국내의 경우에도 학술적 논의가 촉발되었다고 보았다. 또한 2000-2008년 사이의 관련 논문을 통해 각 영역을 분석하였는데, 주로 마케팅 측면, 미술관의 정체성과 역할 측면, 뮤지엄 경영의 새로운 패러다임을 모색하는 측면 등으로 구분된다고 보았다.²² 미술관의 경영 연구, 혹은 뮤지엄의 경영과 관련한 연구보다는 예술 경영의 측면에서 진행된 연구들이 보다 많았다.

미술관 경영 측면에서의 연구는 학회지들을 중심으로 미술관의 정체성, 미술관 운영과 전문인력 관련 연구, 프로그램 사례 연구, 관람객 연구 등이

²⁰ 김형숙, 박물관·미술관 연구의 실태와 과제, 『예술경영연구』 8, 2005.12, 70-81 (75쪽)

²¹ 임학순, 우리나라 예술경영 연구경향 분석 : 『예술경영연구』의 수록 논문을 중심으로, 『예술경영연구』 14, 2009.5, 49-71쪽

²² 양지연, 해외 박물관 경영 연구의 동향 분석, 『예술경영연구』 14, 2009.5, 29-48쪽

이루어졌다. 특히 국립현대미술관 서울관이나 법인화와 관련하여 건립계획 연구, 국공립 미술관 박물관을 중심으로 한 학예 전문직 실태 연구, 디지털 기술을 활용한 프로그램 연구 등이 대표적이었다. 기존의 미술 전시를 통해 미술관 경영의 의미와 역할을 이해하고자 하는 연구로는 임슬비, 김면의 연구가 있다. 미술관 전시는 아니지만 동대문 디자인 플라자에서 개최되었던 명품 브랜드 크리스찬 디올(Christian Dior) 전시를 디올과 미술관의 입장에서 각각의 전략을 분석하였다.²³ 전시 사례를 중심으로 미술관 경영 전략을 이해하고자 하는 연구 보다는 사례를 중심으로 뮤지엄 경영에 있어서의 제안과 현황을 분석하는 연구가 더 많았다. 이미 미술관 경영 연구가 이루어진 지 10년이 넘었음에도 여전히 연구들은 미술관 경영을 위한 토대를 마련하거나, 전략적 경영을 위한 필요성의 제기, 방향성 제안 측면의 연구가 많았다. 그러나 대다수의 연구는 미술관의 경영 측면에서 선택되고, 전략적으로 전시가 기획, 구성될 수 밖에 없다. 이미 전세계 주요 미술관의 관장은 미술에 전문적 식견이 있는 CEO 출신이거나 경영학을 수학한 미술 이론가 출신이 다수 포진하고 있으며, 미술관을 전략적으로 경영하고 있다.²⁴ 점차 전략적으로 경영하는 미술관들의 변화를 인식하고 미술관 경영의 측면에서 전략을 분석하는 연구가 필요함이다.

제 3 절 연구 방법 및 구성

연구는 대중문화의 아이콘이 미술관 전시로 등장하는 현상의 원인을

²³ 임슬비, 김면, 명품 브랜드-미술관 전시 특징 연구, 『문화콘텐츠연구』, (12), 2018.4, 153-178쪽

²⁴ Jennifer A. Donnelly, « The CEO Art Museum Director: Business as Usual? », Transatlantica, 2010.2. (검색일 2018.10.19.)
<https://journals.openedition.org/transatlantica/5044>

미술관 경영의 측면에서 요소별로 살펴보고, 이를 토대로 사례 연구를 진행한 후, 대중문화 아이콘 전시가 지니는 미술관 경영에서의 성과와 발전 방안을 제안하는 순으로 진행하고자 한다.

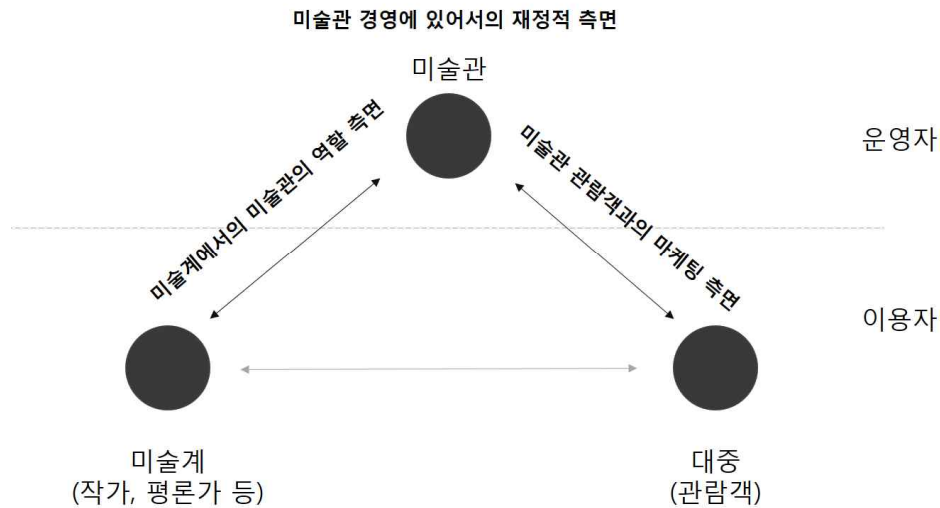


도표 2 미술관 주체에 따른 연구분석의 기준

연구는 그 미술관 경영에 있어서 이용 주체에 따른 세가지 측면으로 구분하여 연구하고자 한다. 미술관의 경영의 고려 요소에 있어서는 경영 주체인 미술관과, 이용자인 미술계, 대중의 세 주체의 관계에 따라 각기 다를 것이라고 보고, 도표 2의 모델에 따라 미술의 변화에 따른 미술관 콘텐츠로서의 전시 내용의 변화 측면, 미술관 경영 환경 가운데에서도 지속가능성 문제를 야기한 재정적 측면, 변화하는 미술관 소비자인 관람객의 측면으로 나누어 살펴보고자 한다. 이는 양지연이 미술관 연구의 영역 측면을 첫째 콘텐츠의 변화, 둘째 미술관 외부 환경 변화와 대응, 셋째 관람객과의 소통으로 구분한 것을 참고하였다.²⁵

제 2장에서는 미술관이 대중문화의 아이콘 전시를 개최하게 되는 배경을

²⁵ 양지연, 위의 글

살펴 볼 것이다. 연구는 대중문화 아이콘의 전시가 미술관 경영의 측면에서 마주하게 된 상황에 대응하는 전략적 선택일 것이라고 가정하여 그 요인을 살펴보고자 한다. 제 1절에서는 미술 담론의 측면에서 현대미술의 변화를 담는 미술관의 전시 콘텐츠의 변화를 대중문화 아이콘의 유입 배경 측면에서 살펴 볼 것이다. 동시대 미술과 관련한 논의가 어떻게 대중문화의 미술관 유입으로 이어지게 되었으며, 대중문화 아이콘의 전시로 발전하게 되었는지를 분석하고자 한다. 제 2절을 통해서 미술관 경영적 측면 가운데에서도 재정적 측면을 살펴보고자 한다. 미술관의 재정은 기금이나 후원자 즉 미술관 외부 자본에 의해 의존하고 있어 환경으로부터 민감하다. 특히 대중문화 아이콘을 내세운 전시들이 동시다발적으로 확산하기 직전인 2000년대 후반은 전세계에 큰 경제적 충격을 주게 된 리먼 브라더스의 파산 사태와 이로 인해 파생된 전세계적인 경제 위기로 미술계가 직접적으로 타격을 받았다. 연구는 각기의 미술관이 당면하게 된 재정적 상황을 대중문화 아이콘의 전시 등장 원인으로 설명하여 보고자 한다. 이를 통해 기존의 미술관이 운영되는 시스템과 오늘날의 미술관이 당면한 상황을 도출할 것이다. 제 3절은 미술관이 소비자인 관람객과 맺는 관계와 소통을 살펴보고자 한다. 2000년대 들어서 활발해진 관람객과의 관계성 논의와 관객 참여 미술의 활성화는 미술관 내에서 관람객의 입지를 확대하였다. 또한 빠르게 변화하는 미디어 환경과, 글로벌 시대를 마주하는 관람객의 변화 역시 보다 적극적인 미술관의 관객 대응을 야기하였다. 대중문화의 아이콘 전시는 미술관의 전략적 채택이라고 가정하여 연구를 진행하고자 한다. 한정된 여가시간에 이루어지는 문화 소비, 문화향유의 측면에서 관람객은 누구이며, 관람객에 있어서 대중문화 아이콘의 전시를 개최는 어떠한 의미를 지니는지 살펴볼 것이다.

제 3장은 2장의 연구를 토대로 실제 대중문화의 아이콘의 전시 사례연구를 진행할 것이다. 사례는 2013년 V&A에서 개최된 전시 <데이비드 보위 이즈>(David Bowie is) 전시와, 2015년 개최된 미국 뉴욕

MoMA의 <비요크>(Björk) 전시, 그리고 국내 사례로서 서울시립미술관 전시 <지드래곤: 피스마이너스원>(G-Dragon: PEACE MINUS ONE)을 살펴 볼 것이다. 연구는 2장에서 살펴본 연구 배경 기준인 미술 담론과 전시 구성, 재정 환경과 그에 따른 전시의 개최, 미술관의 관객 개발과 커뮤니케이션 측면을 각각 연구하고자 한다.

3장을 토대로 제 4장에서는 사례 전시의 성과와 의미를 각각 미술 담론 활성화의 측면, 미술관 수익형 전시 비즈니스 모델 발굴, 미술관 마케팅 활성화를 위한 관객 도출 측면을 살펴 보고, 그에 따른 문제점과 시사점을 도출하여 볼 것이다. 이를 통해 미술관의 경영 차원에서 대중문화 아이콘의 전시가 지닌 의미와 역할을 도출하여 볼 것이다.

5장은 연구의 결과와 그에 따른 시사점 및 연구상 한계를 밝히고 향후 연구를 위한 제언을 제시하고자 한다.

연구는 상기의 과정을 통해 미술관에서 개최되는 전시 연구에 있어서 전시의 현상을 읽어내는 것뿐만 아니라 현장 사례를 기반한 미술관 경영에 있어서의 학술적 접근을 시도하고자 한다. 특히 연구에서는 그동안 제대로 이루어지지 못한 경영 주체로서의 미술관을 다각적인 요인을 기반하여 조명하고, 연구 분석에 기반한 현상 분석 뿐만 아니라 미술관이 나아가야 할 방향을 제시하여 경영학, 미술 이론 등의 학문 분야에 따른 개별적으로 진행된 이전까지의 미술관 경영학 연구와는 구분되는 연구를 수행하고자 한다.

제 2 장 미술관의 대중문화 아이콘 전시 배경

제 1 절 미술에서의 미술관의 역할 측면

미술관은 미술을 담는 그릇이다. 미술관은 미술에 대한 끊임없는 질문을 제기하고, 미술계로부터 지속적인 공론을 일으키는 장이며, 관람객들에게 미술에 대한 다양한 생각과 논의 지점을 전시나 교육, 다양한 프로그램의 형태로 제공한다. 미술관의 연구에 있어 미술은 미술관을 정의하고 미술관의 성격을 이해하며 미술관의 역할을 이해하는데 있어 선행 연구되어야 할 지점이다. 미술의 정의와, 사회 체계 안에서 관계 맺는 방식 변화에 맞물려 미술관은 끊임없이 변화한다. 미술계에서 요구하는 미술관의 역할을 살펴봄에 있어 이러한 이유에서 미술의 변화를 먼저 살펴보아야 하는 것은 여기에 있다.

미술과 함께 미술관 역시 시대의 변화에 민감하게 반응하고 영향 받는다. 미술 작품의 주제, 매체뿐만 아니라 미술작품이 사회와 맺는 관계 또한 미술관에 영향을 줄 수 있다. 미술관이 동시대 사회로부터 요구 받는 역할과 미술관의 역할 수행의 결과가 미술관의 전시라고 볼 수 있다. 결과로서의 사례연구를 통해 살펴보기에 앞서 본 절에서는 동시대 미술에 대한 변화와 특성을 살펴보고, 미술관에 부여된 역할과 그 의미를 본 절에서 살펴보고자 한다.

1) 탈장르와 문화 혼성, 융합의 미술

동시대 미술에 대한 다양한 정의를 시도하는 연구들이 활발하게 진행되고 있다. 그만큼 아직도 정의를 내리고 있는 중이며, 그 성격을

파악하기 위한 접근이 끊임없이 이루어지고 있다. 동시대 미술의 기점을 1989년으로 설명하는 조나단 해리스(Jonathan Harris)는 2011년의 그의 저서²⁶에서, 알렉산더 덤베이즈(Alexander Dumbadze)와 수잔 허드슨(Susan Hudson)의 2013년의 저서²⁷, 한스 벨팅(Hans Belting)과 피터 바이엘(Peter Weibel)이 공동으로 출간한 2013년의 저서²⁸에서 1989년은 미술계에 있어서 동시대성의 기점으로 보았다. 그 근거로 베를린 장벽의 붕괴, 중국의 천안문 사건, 웹의 창시, 전세계적으로 광범위하게 전개된 민주화 운동 등의 사건이 일어난 해로서 급속도로 글로벌 자본주의 체제에 놓인 현실로 인해 세계가 탈권위주의와 민주주의의 중요성을 각성하게 되었다고 보았다.²⁹ 기존의 견고하던 시스템의 붕괴는 문화 다원주의와 문화 민주주의를 초래하였다. 베니스 비엔날레 감독과 광주 비엔날레 감독을 역임한 오쿠이 앤위저(Okwui Enwezor)는 “1989년의 세계사적 사건들이 미술 생산의 조건과 미술 생산을 정당화하고 이를 보다 넓은 문화 생산의 영역으로 수용하는 체제에 대한 비판적 평가에 박차를 가하였으며, 20세기 초반 모더니티에 기반을 둔 큐레이팅 언어를 21세기 경향에 맞추어 변화시켰다”고 표현하였다.³⁰ 이는 오늘의 관점에서 미술이

²⁶ Jonathan Harris, ed. *Globalization and Contemporary Art*, Wiley Blackwell: Chichester, 2011

²⁷ Alexander Dumbadze and Susan Hudson, *Contemporary Art: 1989 to the Present*, Wiley Blackwell: Chichester, 2013

²⁸ Hans Belting and Peter Weibel, *The Global Contemporary and the Rise of New Art Worlds*, MIT Press: Cambridge, 2013

²⁹ 김기수 (2017). ‘1989년 이후 컨템퍼러리 아트’에서 ‘동시대성’의 문제. 현대미술학 논문집, 21(1), 53-112. (55-56쪽)

³⁰ 오쿠이 앤위저의 멘트를 토대로 팀 그리핀은 1989년이 미술제도 근간을 변화시켰으며, 근대 국가의 개념과 연관되었던 전후 미술비평의 미술관에서 벗어나 작가와 큐레이터들이 자신의 프로젝트를 위한 담론과 틀을 찾게 되었다고 설명한다. 팀 그리핀, 현격한 차이- 동시대 미술, 세계화, 비엔날레의 부상, pp.19-29, 알렉산더 덤베이즈, 수잔 허드슨 엮음, 서울시립미술관 옮김, 라운드테이블, 예경, 서울, 2015

사회 전반의 변화를 반영하고 의미 생성에 직접 참여하는 것을 뜻한다. 미술이 동시대 정치, 사회의 변화를 적극적으로 수용하고, 반응하게 된 것이다.

글로벌리즘에 의해 문화적 사회적, 정치적 경계가 모호해지고, 전지구적으로 문화 다원주의적 태도가 형성되었으며, 문화의 경계가 흐려졌다. 20세기 후반 들어 영화, 라디오, 텔레비전 방송 기술이 발달하고 다양한 미디어에 기반한 이미지의 범람의 시대가 등장하고, 급속도로 발전하는 온라인 소통과 디지털 기술의 발달은 미술이 상호작용해야 할 세상을 무한대로 확장시켰다. 온라인을 기반으로 전세계가 실시간으로 소통이 가능해지고, 교통과 기술의 발달로 인해 실생활에서 정보 전달의 속도와 물리적 이동이 빨라지자 문화적 경계가 모호해지고, 문화 다원주의에 따른 다양한 문화적 가치를 아우를 수 있는 미술의 역할이 요구되었다.³¹ 미술이 역사적, 정치적, 경제적, 사회적, 문화적 맥락에서 모두 맞닿아 있게 되자, 미술의 주제뿐만 아니라 이를 표현하기 위한 장르간의 경계도 무너지게 되었다. 모더니즘 미술이 지향하던 순수성을 탈피하고 동시대미술이 혼성을 긍정하며, 상위 지위를 버리고 대중문화화하며, 단일성이 아닌 다원화가 이루어지게 된 것이다. 강수미는 이를 1990년대 니콜라 부리오(Nicolas Bourriaud)가 전시를 통해 문화적으로 주어진 것을 브리콜라주(Bricolage)³² 하고 재활용하는 작가들의 작품, 행동양태를 근거로 상호관계 예술의 가능성을 제시하였다고 보았다.³³ 특히 미술이 서로

³¹ 이숙경, 글로벌리즘과 한국현대미술의 동시대성, 미술사학보, 미술사학 연구회, 2013.06. 71-84쪽 (72-73쪽)

³² 프랑스의 인류학자 클로드 레비스트로스가 그의 저서 《야생의 사고 The Savage Mind》에서 사용한 문화 용어로 어떠한 연구나 작업에 있어 거대한 이론 체계 하에서 분석하고 연구하는 것이 아니라 여러가지 일이나 다양한 일을 넓은 범위에 걸쳐 살펴보는 것을 의미한다.

³³ 강수미, 시장, 향유, 비평의 혼합: 2000-2011 현대미술상황연구, 미술사학보 38집, 2012.6, 38-68쪽

다른 행위, 영역, 장르 네트워킹하고, 혼성을 도모하며, 협업을 적극적으로 도모하는 ‘유연하고 가변적인 플랫폼’ 이라고 표현하였다.³⁴ 이는 미술이 장르간의 영역을 넘나들며, 기존의 미술이라는 장르에서 벗어나 다양한 문화의 혼성, 융합으로 새로운 장르의 미술이 등장했음을 의미한다. 캔버스나 미술관 화이트큐브를 벗어나 도심 내 유희시설을 활용한 공공미술이나, 정보화나 기술을 활용한 뉴미디어 아트, 장르와 장르 사이를 매개하는 사이 예술 등이 그러하다.³⁵ 현대미술은 패션, 영화, 대중문화, 퍼포먼스, 미디어 등의 기존에 미술과는 구분되었던 문화 장르를 넘나들며, 융합한다. 워커아트센터(Walker Art Center)는 음악, 퍼포먼스, 공연 등과 결합한 동시대 미술의 장르간 혼종화를 학문적 영역을 넘나들며 연구하고 있다.³⁶

이를 지칭하는 용어는 융합예술(convergence art), 다원 예술(Interdisciplinary art)³⁷, 혼성예술(hybrid art)³⁸, 학제변종 예술(Transdisciplinarity art) 등 예술간의 장르를 뛰어넘어 혼합된 형태로 창작되고, 기존의 학제 영역에 해당되지 않아 걸치거나 혹은 벗어난 상태이므로 아직 연구자마다 달리 사용하고 있다. 2014년 에스토니아에서 유네스코 주관 국제회의에서도 각 연구에 따라 용어의 선택은

³⁴ 강수미, 위의 글

³⁵ 박천남 글로벌리제이션 시대의 현대미술. 『현대미술학 논문집』, 2006, (10), 67-92쪽. (90쪽)

³⁶ 워커아트센터 웹사이트, 위의글

³⁷ W,J.T. Mitchell, Interdisciplinarity and Visual Culture, *Art Bulletin*, 1995.12. vol.77. no.4. pp.540- 544

³⁸ Toimetaja: Piibe Piirma, Veronika Valk, *Rhizome- Art and Science Hybrid Art and Interdisciplinary Research*, Autorid: Kirjastaja: Estonian Academy of Arts ,2014

기술기반 미술과 학제간 연구를 주제로 전시가 2014.5.29.-8.24.에 개최되었으며, 전시 연계 컨퍼런스가 2014.5.30.-6.1.에 걸쳐 진행 후 Rhizope 연구집을 발간 하였다.

http://www.kelomees.net/texts/RHIZOPE_catalogue.pdf

제각각이었으며, 합의를 보지도 못하였다.³⁹ 다만 연구가들이 공통적으로 동의한 사항은 적어도 과학기술에 의해 미술이 보다 급격하고 다양하게 탈장르적 양상을 띠는 것이라는 점이었다.⁴⁰

2) 새로운 미술관의 역할에 대한 요구

동시대 미술의 등장과, 탈 장르, 문화 혼종 양상은 미술관의 역할에 있어도 변화를 요구하였다. 예를들면 미술의 변화에 따라 기존 회화나 조각 중심의 작품만 아니라 퍼포먼스, 미디어아트, 사운드 아트 등 타 장르의 콘텐츠를 탈장르 미술로 수용하게 되었다. 미술관 안에 다양한 장르가 수용되게 되면 미술관 큐레이터는 전시를 통해 어떻게 기존과는 다른 형태의 예술을 “관람”으로 풀어낼 것인가, 어떠한 학제간 연구를 통해 수집, 보존, 연구하여야 하는가를 고민하게 된다. 전시 큐레이터 뿐만 아니라 에듀케이터, 문화프로그램, 그리고 공간의 운용까지 모두 영향을 받게 된다. 이런 변화에 맞물려 미술관들은 전시물을 효과적으로 전달하기 위한 노력을 하고 있다. 전시물에 맞는 매개 콘텐츠를 제작하기도 하고, 전시 시스템을 스토리텔링기법으로 구현하여 전시에 대한 경험 방식을 새롭게 기획, 구성하기도 하는 등의 노력이 이어지게 된 것이다.⁴¹

미술관의 이러한 시도는 궁극적으로 관람객들과의 소통 관계의 변화를 의미하는 것이다. 양은희는 현대미술이 확장적이며 혼종화 된 결과 경제적, 사회 정치적 여건을 향상시킬 수 있는 포용적이고 혁신성 있는 문화적 생산물이 되었다고 보았다. 미술관은 탈장르, 탈매체적인 문화생산을 촉진하는 기관이 되며, 문화적 전환을 통해 소비되는 문화적

³⁹ 위의 글

⁴⁰ 위의 글, 29쪽

⁴¹ 이보아, 오픈스페이스의 새로운 경향과 문화시설의 역할, 제4회 한국박물관국제학술대회<문화가 있는 용산공원 조성 공개 토론회>자료집, 국립중앙박물관, 23-50쪽

생산물의 장이 되었다고 보았다.⁴² 여기서 미술관이 문화 소비의 장이 되었다는 지점은 소비자로서의 관람객에 대한 관점의 이동을 의미한다. 미술관은 관람객에 있어서 무언가를 체험하는 장소로서의 의미를 지닌다.⁴³ 관람객은 미술관을 통해 미술을 경험 소비하고, 미술관은 미술관의 소비자인 관람객에게 어떻게 미술을 체험하게 할 것인지를 고민하는 것이다. 관람객과 미술관 사이의 문화소비 측면으로의 관계는 미술관의 적극적인 대응을 야기했다. 미술관들의 비전을 바꾸고, 미술관이 제공하는 서비스 ‘질’ 제고, 커뮤니티와의 소통과 관련한 논의를 하게 이끌었다.⁴⁴ 특히, 미국미술관연합(American Association of Museums, 이하 AAM)에서는 이를 대중의 흥미를 충족시킬 수 있는 미술관의 가능성의 증진”을 미술관들의 역할 가운데 하나로 꼽았다. 이러한 변화는 유네스코에서 발표한 미술관의 교육 부문 역할과 정책의 측면에서 “기존의 미술관이 근대 미술문화의 교육적 기능에서 지식 기반의 창조적 증진 및 복합 문화 기반 소통 확장의 기회를 확장하기 위한 새로운 혁신적 형태로 발전해야한다”⁴⁵고 한 것과도 일치한다.

미술관들은 대중과 소통에 대한 방안을 마련해야 했다. 기존의 일방적인 소통방식에서 벗어나 관객들의 의견을 듣고, 관객들의 반응과 아이디어를 수용하며 이들을 관리하는 역할을 수행하기 위하여 미술관 주변의 지역 커뮤니티를 위한 프로그램을 마련하였으며, 지역민을 위한 프로그램을 개발, 지역민들의 참여를 유도하는 등 커뮤니티가 바라는

⁴² 양은희, 세계화시대의 기업후원과 현대미술관의 변화양상, 기초조형학연구, 18권 5호, 한국기초조형학회, 2017. 339-352쪽

⁴³ 김허경, 정금희, 프랑스 미술관의 확장된 공간 연구, 프랑스문화연구 제 18집, 2009. 9~29쪽

⁴⁴ OMC, Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture, EUROPEAN AGENDA FOR CULTURE Report, 2012

⁴⁵ UNESCO, *Role of museums in education and cultural tourism development: policy brief*, Ukrainian Committee of ICOM, 2012, pp.4-5

뮤지엄과의 간극을 줄이고자 노력이 나타났다⁴⁶.

문화적 혼종과 탈장르로 인하여 미술관은 다양하고 장르 탈피적인 콘텐츠를 수용하는 복합 문화 공간화가 되고있다. 미술관에서 이루어지는 토텐츠의 형태는 다양한 반면, 미술관이 대중으로부터 선택될 수 있을 경쟁력을 모색하는 것은 기존의 미술관의 전시 방식으로서는 유치가 어렵게 된 것이다. 미술관에서의 관람객과 소통 관계가 부각될수록 변화하는 미술관에의 관객 수용가능한 콘텐츠에 대한 발굴 또한 필요해진다. 현대미술의 유연성과 혼종성을 포섭한 미술관은 현대미술을 매개로 관람객의 문화 소비를 촉진하고 문화 경험에 참여하도록 새로운 방식으로의 미술관에 대한 참여와 설득의 기제가 필요하게 되었다.

3) 블록버스터 콘텐츠로서의 대중문화 아이콘의 전시의 의미

대중문화 아이콘의 전시는 탈 장르적, 문화 혼성적 성격으로 미술의 변화와, 미술관과 관람객 간의 관계 변화에 따른 관객 참여 및 문화소비 촉진에 있어 양 측면의 가치를 모두 획득할 수 있는 방안이 될 수 있다. 미술과 구분되어오던 대중문화를 미술관의 전시로 수용하게 된 점 역시 그 연장선상에 있다. 게다가 대중문화에 대한 미술관들의 전시가 실험적인 태도로의 일회성에 그치지 않고 다각도로 진행되고 있다는 점은, 미술관들의 자연스러운 전시 주제의 확장과 더불어 다각화된 접근으로의 대중문화에 대한 논의 가치가 있음을 의미하는 것이기도 하다.⁴⁷

미술관이 20여년동안 활발하게 대중문화와 관련한 전시가 개최해온 것과는 달리 대중문화의 아이콘을 내세운 전시는 2000년대 후반에

⁴⁶ Smithsonian Institution, Art Museums and the Public, Smithsonian Institution, 위의 글, p.7

⁴⁷ V&A David Bowie podcast 웹사이트,
<http://www.vam.ac.uk/content/articles/v/v-and-a-podcast-curating-pop-music/>

들어서야 개최하게 된다. 대중문화 아이콘 전시는 특정 대중문화 인물이나 그룹을 선정하여 해당 인물의 예술세계, 문화 측면에서의 영향과 역할, 예술과 대중문화 아이콘의 관계성 등을 주제로 풀어내는 전시를 지칭한다. 미술관의 전시에서 나타나는 개인 인물의 전시는 미술 작가나 컬렉터를 비롯한 미술계의 주요 인물을 조명하는 형태가 대부분이었던 것과는 달리 2000년대 이후 미술과는 관련성이 떨어지는 특정 개인과 인물을 조명하는 전시가 나타나게 되었다. 그 가운데에는 체 게바라(Che Guevara)와 같은 사회·문화적 영향력이 있는 상징적 인물의 전시가 개최된 것이다. 이러한 전시들을 통해 시대를 읽거나 규정하거나, 이들의 상징성을 시대정신으로 확장하는 평가가 등장하게 되었다.⁴⁸

대중매체가 발달한 20세기에서는 중세시대 이콘(ikon)을 통해 성경 속 예수를 만날 수 있는 기회를 얻었던 것과 같이 TV 수상기에서 데이비드 보어나 비요크를 만나고, 컴퓨터나 모바일을 통해 지드래곤의 영상을 보며 이들의 패션과 뉴스를 끊임없이 접할 수 있게 되었다. 볼커 알부스(Volker Albus)는 변화하는 현대 사회에서의 상징적 대상을 아이콘으로 보고 그 의미를 “종교적인 체험 안에서 아이콘은 신비로운 이데아와 눈에 보이는 현실 사이의 소통수단으로 활용되었으며… 오늘날 역시 상품은 뚜렷하게 아이콘과 흡사한 특성을 가지고 있어 비슷한 의미로 받아들여진다.”⁴⁹ 고 설명한 바 있다. 알부스는 상품이라고 지칭하였으나, 대중에게 소비되는 ‘문화 상품’의 형태로 대중문화 아이콘을 살펴본다면 이상과 현실 사이에 존재하는 소통의 매개로서 그

⁴⁸ Amy Jane Barnes, A Trojan Horse? An icon of the anti-establishment at the Victoria & Albert Museum, *Museum and Society*, July 2012. 10(2) 69-80, <https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/museumsociety/documents/volumes/barnes.pdf>

⁴⁹ 구상, “자동차 디자인은 아이콘화되어 가는가?”, 디자인학연구, 22(1), 2009

역할을 수행한다고 볼 수 있다. 다니엘 허위츠(Daniel Herwitz)는 직접적으로 스타의 상징성을 지적한 바 있다. 그는 대중의 열망을 신성한 것으로 몰아가기 위해 미디어를 통해 만들어진 스타의 이미지가 신화화 된다고 보았다.⁵⁰ 대중문화라는 상품군에서의 대중문화 아이콘은 오늘날의 이상과 현실 사이의 소통 수단이자 종교와 비슷한 의미를 여전히 지닌다고 볼 수 있다. 대중문화의 도달률이 급증하면서 스타의 대중과의 접촉이 잦아지고, 대중이 특정 인물들을 ‘채택’, ‘선호’ 하면서 대중문화 아이콘의 전시는 한 인물을 통한 동시대 대중이 이상과 현실사이에서 그려내는 지향점이자, 동시대 문화의 맥락을 읽는 방법이 되었다. 이러한 측면에서 대중문화 아이콘 전시는 미술관이 대중에게 적극적으로 어필하기 위한 대중문화 전반을 다루는 전시보다 적극적인 소구(appeal) 측면의 선택이라고 보아야 한다.

제 2 절 미술관 경영에서의 재정적 측면

1) 미술관 외부 환경의 변화에 따른 경영상 재정 문제의 발발

루브르 미술관이 최초의 뮤지엄으로 등장한 이래 뮤지엄의 수는 지속적으로 증가하였다. 특히 1980년대는 미술관 붐의 시대라고 일컬을 만큼 뮤지엄은 수적으로 증가하고, 뮤지엄 경영에도 힘을 쏟았다.⁵¹ 1990년대에 들어서는 뮤지엄 경영 관리와 마케팅에 주력한 시기로,

⁵⁰ 다니엘 허위츠는 대중문화 스타의 상징성과 그 의미를 문화 정치적, 철학적 측면에서 비판적으로 연구하였으며, 그의 저서 《The Star as Icon》에서 이를 분석하였다. Daniel Herwitz, *The Star as Icon*, Columbia University Press:Chichester West Sussex, 2008.10.

⁵¹ 조선령, 변화하는 문화환경과 미술관의 공공성 문제. 현대미술사연구, 2007, 22, 199-232쪽. (203쪽)

2000년대는 미술관이 기업화 된 시기로 꼽으며 미술관이 성장하였다.⁵² 독일은 1990년대 서독과 동독의 통일로 경제적 불황을 맞이했을 당시 정부의 지원 축소로 인해 미술관들의 경영 문제를 이미 마주 한 바 있었다.⁵³ 이를 토대로 미술관의 안정적 운영을 위한 논의가 이루어지기도 했다.⁵⁴ 이처럼 미술관들의 개체 수가 증가한 것과는 달리 2000년대 들어서 미술관들은 재정자립도에 대한 필요성을 인식하게 된다.

결국 2000년대 말 미술계를 흔드는 사건이 생긴다. 리먼 브라더스의 파산으로 닥친 금융계 쇼크는 전 세계에 경제적 위기를 초래하였다. 리먼 사태는 150년간 뉴욕 월스트리트를 대표하던 투자은행인 리먼 브라더스가 주택담보 투자를 통해 수익을 올리려다 지나친 차입금과, 주택가격의 하락으로 2008년 9월 15일 파산하게 된 것을 지칭한다. 리먼브라더스의 파산은 신용으로 차입한 전세계 기업, 개인 등의 돈을 갚지 못하게 되면서 이들에게 자금을 차용해준 전세계 경제는 동반 부실 사태를 맞이하였다.

리먼브라더스는 오랜 미술계 후원기업이었다. 다수의 미술관들은 리먼브라더스의 후원을 기반으로 그 기금으로 미술관을 운영하고 있는 상황이었다. 리먼브라더스의 파산은 이들에게 있어서는 후원자를 잃는 것을 의미하였고, 더불어 후원 기금의 공백에 대한 대책을 마련해야 하는 위기상황이었다. 리먼브라더스 뿐만 아니라 MoMA(Museum of Modern Art)나 메트로폴리탄 뮤지엄(Metropolitan Museum) 등 주요미술관을 포함한 대다수의 미국 미술관과, 기업의 후원을 받고 있던 미술관들은 특히나 그 여파가 컸다. 후원을 진행하던 기업들은 리먼 사태로 인하여 후원을 할 수 없는 상태가 되거나, 혹은 경제 위기로 인한 위축으로 후원에 소극적인 태도를 취하게 되면서 후원과 기금을 구하기 어려워졌다. 후원을 기반으로 운영하던 미술관들은 여전히 후원이 필요한 상태였지만, 경제 위기

⁵² 조선령, 위의 글

⁵³ 정달영, 경제위기로 야기된 한국과 유럽 예술기관의 변화모색, 예술경영연구 제9집, 2006.6, 20-38, 30쪽

⁵⁴ 정달영, 위의 글

속에서 미술계예의 후원은 거의 이루어지지 못하게 된 것이다.⁵⁵ 한국의 경우에도 1990년대 외환위기를 맞이하면서 국공립 기관이었던 세종문화회관과 국립극장이 민영화되면서 재정자립도를 향상해야 했다. 정달영은 2004년 이미 불안한 외부 환경에서 유럽의 미술관들의 잠재적 위기에 대한 대응 모색 논의가 있었으며, 한국예의 제언을 연구를 통해 밝혔다.⁵⁶

2008년 뉴욕 MoMA의 관장은 리먼 브라더스 파산 사태 소식을 접한 후 언론과의 인터뷰에서 "우리(미술관)는 바다에 폭풍이 몰아 닥치고 있으며 육지에 부딪혀 추락 할 수도 있다는 것을 안다"고 표현하였으며, "미술관은 재정위기로 인해 얼마나 힘들 것인지, 또 그것이 언제 올지 모릅니다. 그래서 우리는 앞날을 예측을 하기 위해 노력하고 있다." 라고 말하며 위기에 대한 우려를 적극 내비쳤다.⁵⁷ 금융위기가 닥치기 직전까지의 MoMA는 관람객이 매일 수천명씩 모여들었으며, 연간 아트샵 매출은 5%의 성장을 기록하였다. 안정적으로 운영되던 MoMA의 경영 위기 상황은 기금의 감소에 대한 높은 의존도를 의미한다.⁵⁸

미술관의 경제적 영향에 대해 살펴보기 위해서는 우선 미술관의 경영 재정 구조에 대한 논의가 선행되어야 한다. 미술관은 비영리기관이지만 그에 앞서 예산을 확보하고 집행하는 경제적 자본의 흐름에 기반하는 곳이다. 미술관의 재원 조성은 여러 방식으로 혼재되어 이루어진다.⁵⁹ 공공기금, 개인 혹은 기업 등의 기부, 그리고 미술관 수익, 미술관의

⁵⁵ 정달영, 위의 글

⁵⁶ 정달영, 위의 글

⁵⁷ Carol Vogel, Museums Fear Lean Days Ahead, *The New York Times*, 2008.10.19. (검색일: 2018.10.16.)
<https://www.nytimes.com/2008/10/20/arts/design/20muse.html>

⁵⁸ 위의 글. (검색일: 2018.10.16.)

⁵⁹ Camarero and Garrido 2009; Hutter 1998; Johnson and Thomas 1998
Museum finances: challenges beyond economic crises, Museum Katja Lindqvist, *Management and Curatorship*, Vol. 27, No. 1, February 2012, 1-15

투자이다.⁶⁰ 미술관이 내는 수익은 재정이 일정하지도 않거니와, 수익이 크지도 않기 때문에 지원이 필요하다. 특히 규모가 작은 미술관의 경우는 더 어려우며, 전시나 프로그램이 보다 대중취향적이지 않은 경우, 혹은 상당수의 미술관이 입장료를 받지 않는 정책적 문제도 결부되어 있다.

미술관은 설립의 주체의 차이도 있겠지만, 미술관을 운영하는 자금의 형태에 따라 사립미술관과 공공미술관의 두가지 형태로 나뉜다. 공공 미술관은 예산의 대다수가 공적 자금으로부터 비롯된다. 프랑스의蓬피두 센터, 영국의 내셔널 갤러리, V&A, 도쿄국립신미술관, 중국국립미술관 등이 이에 해당한다. 주로 미국을 제외한 유럽이나 아시아 국가들의 국립, 공립미술관을 운영한다. 국, 공립미술관은 모태가 되는 정부 혹은 기관으로부터 예산을 배정받고 이를 기반으로 운영한다. 때문에 상대적으로 외부 환경에서의 경제적 어려움에서는 벗어난 듯 보인다. 하지만 리먼사태와 같은 큰 경제적 문제가 발생하게 되면 이를 해결하기 위한 공적자금의 배정에 있어서 불균형적 분배가 이루어지게 된다. 많은 기업들과 국민이 경제적 고충을 겪고 있는 과정에서 가장 먼저 삭감되는 예산이 문화예술 예산이다. 우선순위에서 밀려난다. 전세계에 나타난 경제위기 상황에서 다른 산업이나 정책 분야를 두고 미술관예의 재정적 지원을 한다는 것은 더더욱 어려운 일이다. 실제로 2009년 리먼 사태를 해결하기 위하여 “경제회복을 위해 투입되는 공적자금에 경제 회복과 관련이 없는 낭비되거나(wasteful), 눈에 띄게 효과가 없는(non-stimulative) 돈은 쓰지 않을 것이다”⁶¹고 발표한 후

⁶⁰ You Asked How Are Museums Supported Financially, 미국연방정부보고서, 2012년, 2쪽
https://photos.state.gov/libraries/amgov/133183/english/P_You_Asked_How_Are_Museums_Supported_Financially.pdf

⁶¹ Richard Lacayo, Culture Crunch: The Recession and the Arts, *Time Magazine*, June 8, 2009, (검색일 : 2018.10.16.)
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1901465,00.html>.

오바마 정부는 NEA(국립예술기금)의 예산의 25%를 삭감하였다.⁶²

그럼에도 상대적으로 안정적인 일부 공공 미술관을 제외하고, 일반적인 미술관은 경제적 이슈에 민감한 자본가나 기업들의 후원으로 재원을 마련한다.⁶³ 개별적으로 그 목적과 사유가 다르겠지만 개인이 되었든, 기업이나 단체가 되었든 후원은 후원자의 호의에 의존한다. 때문에 미술관은 후원자들이 선의로 제공하는 후원금에 대한 높은 의존도 대비 후원금의 강제성을 지니지 못한다는 불안함을 안기 마련이다. 불안한 미술관은 자본을 확충하기 위해 보다 많은 후원금을 안정적으로 모으기 위해 노력한다. 후원금에 대한 의존도는 미술관마다 차이가 있겠지만 뉴욕 코닝 유리뮤지엄 관장 폴 페로(Paul N. Pero)는 미술관 운영이 온전히 후원금에 의존하고 있다고 설명하였으며,⁶⁴ 캐나다 온타리오 갤러리의 홍보 개발부장인 엘리자베스 에디슨(Elizabeth Edison)은 기업으로부터 나오는 재정의 확충을 위해 기업과의 관계 향상을 강조해오기도 했다.⁶⁵

그러나 아무리 미술관이 후원자와의 긍정적인 관계를 유지하더라도 리먼사태와 같은 글로벌 금융위기에 의해 자본시장 자체가 얼어붙는 것은 해결할 수 없다. 예고없이 찾아오는 위기에의 노출에 미술관은 속수무책으로 흔들리게 된다. 비영리 기관의 특성상 즉각적으로 미술관은 무료 입장료 정책의 유료화와 같은 수익형 프로그램 운영 행위만으로는 회복은 사실상 불가능하다. 리먼사태가 일어난 직후의 뉴욕타임즈를 비롯한 언론들은 당시 미술계 전반의 위기를 자세히 소개했다. 브루클린 미술관 이사인 아놀드 리먼(Arnold L. Lehman)은

⁶² 편집부, Senate Votes to Cut Arts from Economic Stimulus Bill, *Poets & Writers*, 2009.2.9.(검색일 :2018.10.16.)

https://www.pw.org/content/senate_votes_cut_arts_economic_stimulus_bill

⁶³ 세계박물관협회 편집, 하태완 옮김, 박물관과 미술관의 새로운 경영, 공라: 서울, 2001 392쪽

⁶⁴ 위의 글

⁶⁵ 위의 글, 2001 298쪽

전시 기금이 충분히 모이지 않아 이듬해인 2009년의 대규모 기획 전시 <잉카 쇼니바레>(Yinka Shonibare)의 회고전 개최 여부를 확신하기 어려운 위기상태임을 밝혔다.⁶⁶ 로스앤젤레스 카운티 미술관(Los Angeles County Museum of Art)의 관장 마이클 고반(Michael Govan)은 많은 기부자들이 기부 결정을 연말까지 연기하며, 후원이 보류될 수도 있기 때문에 미술관이 허리띠를 졸라 매야 한다고 밝혔다. 실제 미술관을 포함한 상당수의 문화예술 기관은 기부금 감소로 어려움을 겪었다. 직원을 해고하거나 고용을 중단하고, 기타 경비를 삭감하는 등의 조치가 내려졌다.⁶⁷ 뉴욕 메트로폴리탄 미술관 (Metropolitan Museum of Art)은 투자가치가 6억달러 감소했으며, 이로 인하여 직원의 14%를 해고하였고,⁶⁸ 로스앤젤레스 카운티 미술관은 전년대비 후원기금이 23% 감소하였다. 게다가 경기 침체로 인하여 자체 수익도 감소하여 최종적으로 전년대비 32.7%의 기금이 줄었다.⁶⁹ 라스베이가스 미술관(Las Vegas Museum of Art)은 미술관 심각한 경영난으로 인하여 휴관하였으며⁷⁰ 국립 미술 아카데미(National Art Academy)는

⁶⁶ Carol Vogel, Museums Fear Lean Days Ahead, *The New York Times*, 2008.10.19. (검색일: 2018.10.16.)

<https://www.nytimes.com/2008/10/20/arts/design/20muse.html>

⁶⁷ Sue Hoyer, Recession Hits Arts Groups Especially Hard, *The philanthropy*, 2009.1.2.(검색일: 2018. 10.16.) <https://www.philanthropy.com/article/Recession-Hits-Arts-Groups/162835>

⁶⁸ Pilkington, Lizzy Davies, Henry McDonald, Hard times: how the recession is affecting arts funding around the globe, *The guardian*, 2010.2.19.(검색일 : 2018.10.18.)<https://www.theguardian.com/culture/2010/feb/19/arts-funding-global-recession>

⁶⁹ Mike Boehm, Los Angeles County Museum of Art is hard hit by recession, *LA Times*, 2009.11.21. (검색일 : 2018.10.18.) <http://articles.latimes.com/2009/nov/21/entertainment/la-et-lacma21-2009-nov21>

⁷⁰ Marque-Luisa Miringoff, Sandra Opdycke, The Art in a Time of Recession, Marque-Luisa Miringoff and Sandra Opdycke, 141, *The international Journal of The Art in Society*, 2010, vol. 4, number 5, 141-168 (150쪽)

재원조성을 위하여 소장하고 있던 미술작품을 판매하였다.⁷¹

경제위기가 초래한 미술관 후원의 감소는 미술관의 재정자립도에 대한 미술관과 미술계에 대한 마련 논의를 촉발했다. 미술계 전반에 걸쳐 미술관의 안정적인 경영 방안 모색이 논의되기도 했다. 경제 침체 시기에 당면한 미술계에 대한 학회를 개최되었고⁷², 미술관 재정과 관련한 연구물도 다수 출판되었다. 카티아 린드비스트(Katja Lindqvist)는 <미술관 재정: 경제 침체를 넘는 도전>(Museum finances: challenges beyond economic crises) 연구를 진행하였으며,⁷³ 이사벨 루이사(Izabela Luiza)와 앙카 보르사(Anca Borza)는 공동으로 <미술관의 지속가능성에 주는 요소와 미술관의 지속가능성 측정을 위한 기준에 관련한 연구>(Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement)를 진행하였다.⁷⁴ 이 연구들은 경제위기에 무방비상태일 수 밖에 없는 미술관 재정으로 상황을 지적하고, 미술관의 지속가능한 경영을 위한 방안을 모색해야 한다고 강조한다.

그렇다고 미술관들이 재정에서 후원금을 배제 할 수는 없으나, 높은 의존도에 대한 해소, 자체적인 재정 자립도에 대한 논의는 결국 필수불가결하게 되었다. 우선 위기를 해결하는 방식을 모색하며, 당시 미술관 생존을 위해 이루어진 여러 시도들 예를 들면, 인력 구조 조정, 급여 삭감, 운영시간 변경, 갤러리 폐쇄, 계획된 전시 일정의 중단과 전시 개수 및 일정의 조정 등을 감행했지만 이는 근본적인 문제를 해결하는 대책이 되지는 않았다. 지출 할 예산의 감축으로는 경제위기가

⁷¹ 위의 글, (161쪽)

⁷² 위의 글

⁷³ Katja Lindqvist, Museum finances: challenges beyond economic crises, *Museum Management and Curatorship*, Volume 27, 2012 - Issue 1

⁷⁴ Izabela Luiza, Anca Borza, Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement, *Sustainability* 2016, 8(1), 101

장기 지속 될 경우, 미술관의 지속가능성이 불투명해지기 때문이다.

미술관들은 보다 근본적으로 새로운 수익원의 창출, 즉 수익 모델의 발굴을 필요로 하였다. 경제위기에 의한 미술관들의 대처를 취재한 기사에서 미국 미술관 연합장(AAM)이었던 마이클 콘포르티(Michael Conforti)는 “흥미롭게도, 미술관들에게 있어서 최악의 상황은 아니라고 생각한다. 비록 비영리 혹은 영리 미술관들이 위기 상황을 마주하고 있기는 하지만, 오히려 이러한 상황이 매우 흥미롭다.”고 표현한다.⁷⁵ 이는 그동안 불안하게 후원에 의존하던 미술관들이 경제위기로 궁지에 몰리면서 생존을 위해 본격적으로 방안을 모색하고자 했기 때문이다. 메트로폴리탄 미술관의 보드 멤버 이사인 제임스 휴튼(James Houghton)은 미술관 위원회에서 최대한 더 많은 관객을 위한 문화적 자원으로써 미술관은 활용될 것이며, 때문에 운영시간의 변경, 갤러리 폐쇄, 전시 일정의 조정은 없을 것이다.”라고 선언하였다. 그리고 그 선언을 해결하는 방식으로 미술관에서 전시에 출품된 소장품을 제외하 나머지 소장품을 외국으로 유상 대여하여 수익을 창출하고자 하였다.⁷⁶

미술관의 상업성에 대한 경영 태도 역시 변화하게 되었다. 비영리 미술관으로서 공공에게 문화적 자산을 공유하는 미술관이지만 재정적 안정과 상업적 태도에 대한 필요성이 제기된 것이다. 이를 피터 래치포드(Peter Latchford)와 존 핀치(John Finch)는 “상업적 성공 자체를 목표하는 것이 아니라 미술관이 소장품과 큐레이터의 중요성을 인식하고 잘함으로써 이루어지는 것이며, 그 중요성을 잊어버리는 미술관은 아마도 생존하지 못할 것이다. 때문에 컬렉션과 큐레이터의 의미를 정확하게 이해하고 확실하게 드러낼 필요가 있다.”라고

⁷⁵ Ula Illytzy, U.S. museums struggle amid recession, but attendance is up, *The Seattle Times*, 2009.4.6. (검색일: 2018.10.18.)
<https://www.seattletimes.com/life/travel/us-museums-struggle-amid-recession-but-attendance-is-up/>

⁷⁶ 위의 글

강조했다.⁷⁷ 다시 말하면 미술관은 미술관의 소장품과 큐레이터에 기반한 전시, 프로그램 등 콘텐츠에 기반한 수익모델의 발굴과, 활용에 대한 의식을 강조한 것이다.

2) 미술관의 수익활동에 대한 태도의 변화

미술관이 후원 외에 수익을 낼 수 있는 방법은 내부 콘텐츠로부터 모색되어야 한다. 미술관이 지니고 있는 소장품, 기획 인력, 공간, 프로그램 등은 이전부터 미술관이 보유하고 있었던 것이었다. 다만 기존의 미술관은 해당 프로그램의 대부분을 비영리 기관의 특성상 영리적 가치가 있을 것이라고 보기보다는 무상으로 콘텐츠를 제공하고 있었다. 이는 유네스코 협약에 의거하여 미술관은 비영리기관으로서 상업적 목적으로 운영할 수 없다는 약속을 준수해야했기 때문이기도 했다. 하지만 유네스코 역시 리먼사태와 경제 위기 이후 각 미술관들이 당면한 현실을 인정하고 2015년 11월 17일 새롭게 <박물관 및 소장품의 보호 및 홍보, 다양성 및 사회에서의 역할에 관한 권장 사항>을 재작성하게 된다. 다음은 해당 권고사항 가운데 일부이다.

III. 사회

박물관 관계와 경제 및 삶의 질

15. 수익원을 다변화하고 자금 자족 가능성을 높이기 위해 많은 미술관이 선택이나 필요에 따라 소득 창출 활동을 늘렸다. 회원국은 수익 창출에 우선 순위를 두어 박물관의 주요 기능을 손상시키지 않아야 합니다. 회원국은 이러한 미술관의 사회를 위한 중요성의 근본적 기능을 인식해야 하며, 오직 재원조성만을 위할 수는 없다.

<박물관 및 소장품의 보호 및 홍보, 다양성 및 사회에서의 역할에 관한 권장 사항>⁷⁸

⁷⁷ Peter Latchford, John Finch, Enterprise and income generation, Museum Association 웹사이트, 2013.5.1.(검색일: 2018.10.18.)
<https://www.museumsassociation.org/campaigns/01052013-enterprise-and-income-generation>

⁷⁸ Recommendation concerning the protection and promotion of museums

권고 사항은 2012년 브라질 리우데자네이로에서의 전문가 회의에서의 조문을 준비하고, 2013년 회원국과 사무총장 간의 표준제정을 위한 예비 추천 형태의 결의 후, 최종적으로 2015년 11월 제 38차 회의에서 채택되었다.⁷⁹ 유네스코의 미술관의 영리행위 및 수익창출 활동에 대한 인정을 하는 조항 신설은 미술관이 비영리기관임에도 영리행위를 할 수 있는 틀을 제공해주는 역할을 하였다고 볼 수 있다. 조항은 미술관의 상업성이 미술관의 지속가능성을 위한 것이며, 또한 미술관에서의 모든 활동이 수익활동으로 이어질 수 있다는 점을 의미한다.

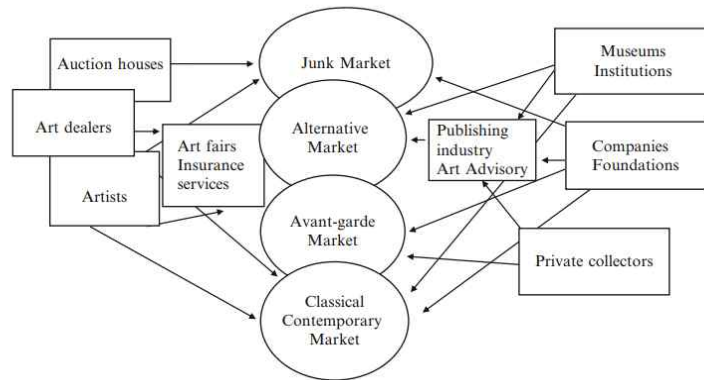


도표 3 알레시아의 미술 시장 분석도

알레시아(Zorloni Alessia)는 유네스코의 권고사항 표준제정이 이루어지던 2013년 <현대미술의 경제>(The economics of contemporary art) 연구에서 미술관의 수익을 위한 영리 행위를 하나의 미술 시장의 축으로 포함시켰다.⁸⁰ 연구에 따르면 미술시장은 약간의

and collections, their diversity and their role in society, UNESCO, 2015.11.17. (검색일 : 2018.10.17.)
http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=49357&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

⁷⁹ 위의 글

⁸⁰ Zorloni Alessia, *The economics of contemporary art*, Springer:Heidelberg, 2013. 21-33쪽

교집합이 있을지언정 엄연히 분리된 미술작품의 매매 시장과, 미술관의 콘텐츠 시장으로 구분된 두개의 시장이 존재한다고 보았다. 도표 좌측에 위치한 작가가 제작한 작품의 거래가 이루어지는 시장은 작가, 딜러, 경매, 아트페어, 보험 서비스 등이 주요 주체이다. 반면 도표 우측은 뮤지엄을 기반으로 생산된 콘텐츠가 주축이 되는 시장으로 개인 컬렉션, 기업이나 재단 중심의 뮤지엄, 일반적인 공공 뮤지엄 등이 주체가 되는 시장이다. 여기서 뮤지엄은 미술작품을 매매하는 주체가 아니다. 알레시아의 연구에서 미술관은 전시 콘텐츠를 기반으로 하는 출판, 관련 산업(아트상품 등), 혹은 예술 자문 등의 형태로 마켓이 포함된다.⁸¹

알레시아의 연구가 미술시장 내에서 미술관이 차지하는 영역을 발견하고 위치시키는데 의의가 있다면, 스미소니언 연구소에서 진행한 <전시의 재원조성과 비용>(The Costs and Funding of Exhibitions) 연구는 미술관의 재원 조성 방법 가운데 전시를 통한 수익 창출 방식과 그 중요성을 설명한다. 연구는 기존의 스미소니언에서 개최된 전시들을 토대로 전시가 가지는 비용적 가치와 함께 잠재적 재원 조성을 위한 기회 제공의 측면을 설명한다. 티켓 수익이나, 타 미술관과의 순회 전시 등으로 전시 콘텐츠 수익이 창출되며, 직접적이고 가시적인 미술관 콘텐츠의 자산가치를 홍보하여, 잠재적 후원자를 미술관에 유입시키고 후원금, 기금 마련의 기회로 이어지게 한다고 설명한다.⁸²

전시에 소요되는 예산은 당연히 소모되는 지출이다. 지출되는 비용의 규모나 전시 주제와는 상관없이 기존의 미술관의 전시는 미술문화의 발전과 공공을 위한 사회 환원에 가까웠다. 때문에 비영리기관으로서 미술관들은 수익 창출보다는 공공성에 대한 역할 수행에 초점을 맞추어 운영하였으며, 미술관 콘텐츠의 영리적 가치 측면을 고려하지 않거나

⁸¹ Zorloni Alessia, 위의 글

⁸² Smithsonian Institution, Office of Policy and Analysis. *The Costs and Funding of Exhibitions*, Smithsonian Institution:Washington, D.C., 2002.08.

혹은 수익 창출을 원하더라도 노골적으로 태도를 드러내지도 않았다. 리먼사태 및 경제위기는 수익창출을 목표 한 대규모 전시를 개최하는 등 미술관이 생존과 지속가능성의 문제를 당면하면서 경영 태도를 바꾸고, 미술관의 수익창출에 대한 목소리를 내기 시작하는 기점이 되었다.

2002년 10월 발행된 스미소니언 뮤지엄의 연구는 뮤지엄에서 생산된 프로그램은 콘텐츠가, 전시 학예인력은 콘텐츠 전문가가 되어야 한다고 주장하였다⁸³. 뮤지엄 콘텐츠 관점을 뒷받침할 연구는 경제 위기 이후 급격하게 등장한다. 2010년 자넷 카미엔(Janet A. Kamien)은 <모든 것을 위한 옹호: 전시개발 실험 모델>(An Advocate for Everything: Exploring Exhibit Development Models) 연구에서 전시의 생산을 산업적 측면에서 콘텐츠의 생산으로 보아야 하며, 이를 생산하는 전시의 다섯 주체를 분류하는 연구를 진행하였다. 카미엔은 의뢰인(Client), 콘텐츠 전문가(Content Specialist), 디자이너(Designer), 콘텐츠 해설사(Content Interpreter), 프로젝트 매니저(Project manager)로 분류하며 이들을 통해 미술관의 콘텐츠 생산에 맞는 새로운 과정을 발굴해야 한다고 강조했다.⁸⁴ 미술관 박물관의 전문 기획 서비스 기업인 로드 문화 자원(Lord Cultural Resources)이 발간한 《뮤지엄 전시의 매뉴얼》(Manual of Museum Exhibition)의 경우도 전시를 콘텐츠로 표현할 뿐만 아니라 미술관 전시를 소비재로 접근하고 있다. 한발 더 나아가 콘텐츠 생산자인 큐레이터들은 콘텐츠 개발 능력을 지녀야 한다고 보았다.⁸⁵ 이를 위해 리서치 등 콘텐츠 측면에서의 전시 준비 단계, 관객을 고려한 콘텐츠 개발 과정으로의 전시 설명문이나 전시

⁸³ Smithsonian Institution, *The Making of Exhibitions: Purpose, Structure, Roles and Process*, Smithsonian Institution: Washington, D.C. 2002. 10. 15쪽

⁸⁴ Janet A. Kamien, An Advocate for Everything: Exploring Exhibit Development Models, Curator: *The Museum Journal*, Volume 44, Issue 1, 2010.1. (검색일 2018.10.17.)

⁸⁵ Barry Lord, Maria Piacente, *Manual of Museum Exhibition*, Rowman & Littlefield, 2014. 4. 7. 269쪽

도록의 글쓰기 단계 등 일련의 과정을 각 단계별로 매뉴얼화하여 설명하였다.⁸⁶ 또한 기존 학예인력들의 태도변화가 필수적임을 강조하였다.

3) 수익 창출 전시 모델 ‘블록버스터’ 전시의 활성화

메트로폴리탄 뮤지엄은 리먼 사태와 경제위기 이듬해인 2009년 미술관 경영난에도 불구하고 전시를 취소 혹은 축소하기 보다는 블록버스터 전시 <프란시스 베이컨 100주년 회고전>(Francis Bacon: A Centenary Retrospective, 2009.5.20.~8.16.)을 대규모로 개최하였다.⁸⁷ 메트로폴리탄 뮤지엄은 스페인 마드리드의 프라도 미술관(Museo Nacional del Prado), 영국 런던의 테이트 브리튼(Tate Britain)과 함께 전시를 공동기획하여 예산을 절감하는 방법을 채택하였다. 전시를 함께 준비한 미술관들 각각이 전시를 동일하게 순회 개최하여 입소문이 퍼지게 되었고, 많은 미술관은 성공한 전시를 유치하기를 원했으며, 그 덕분에 전시는 전세계 주요 미술관에서 순회되었다. 전시에 대한 높은 수요에 힘입어 전시가 지속 개최 및 확산 된 것이다.⁸⁸ 여기서 메트로폴리탄 뮤지엄의 도전적인 선택인 블록버스터 전시의 의미와 특징을 보다 살펴볼 필요가 있다.

블록버스터 전시의 정의는 지속 확대 변화되고 있어 의견이

⁸⁶ 위의 글, 269-292쪽

⁸⁷ Francis Bacon's Provocative Works Featured in Major Retrospective Opens May 20 at Metropolitan Museum, *The MET*, 2009.04.27., (검색일 2019.10.16.)
<https://www.metmuseum.org/press/exhibitions/2009/francis-bacons-provocative-works-featured-in-major-retrospective-opens-may-20-at-metropolitan-museum>

⁸⁸ U.S. museums struggle amid recession, but attendance is up, *The Seattle Times*, 2009.4.6.(검색일: 2018.10.16.)
<https://www.seattletimes.com/life/travel/us-museums-struggle-amid-recession-but-attendance-is-up/>

분분하지만, 일반적으로 대규모의 관객을 동원하는 전시를 의미한다. 전시 콘텐츠의 선정에 있어서도 관객동원력을 확보하기 위한 주제와 작품을 고려한다. 관객을 움직이킬 전시의 규모와 작품을 위해 많은 예산이 필요하다. 대신 관객 수만큼 높은 티켓 수익과, 대중으로부터의 긍정적인 전시 평가가 뒤따른다. 또한 아트샵을 통한 기념품 판매수익이나, 관람객 유치를 위한 활동과정에서 창출한 미술관에 대한 마케팅 효과, 후원자 층의 확대 등도 블록버스터 전시의 효과 가운데 하나이다.⁸⁹

블록버스터 전시의 특징은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 대중으로부터의 높은 호응도를 이끌어낸다는 점이다. 대중은 기존의 미술관 평가에 있어 가장 중요한 관람객 수 창출의 원동력이고, 블록버스터 티켓 수익을 창출하는 소비자이며, 또한 주변으로 구전 효과를 도출하고 스스로 전시를 알리는 바이럴 마케터의 역할을 한다. 둘째, 동시대 대중의 취향과 취미에 따라 콘텐츠가 변화한다. 대중의 호응도에 의존하는 미술관들의 수요에 따라 대중의 영향력 또한 커졌다. 미술관에서는 블록버스터 전시를 전시 주제부터, 작품의 선정까지 대중이 반응할 것들을 찾고, 그들의 취향과 관심사에 맞추어 구성한다. 때문에 동시대성은 중요한 화두가 된다. 셋째, 미술관과 관람객의 관계를 변화시킨다. 미술관이 대중의 취향과 관심사에 집중하고, 이들의 호응을 이끌어내기 위해 적극적으로 대중을 미술관에 참여하는 기회를 마련하게끔하여 전시를 보기만 했던 관람객들은 전시에 대한 소감을 유튜브나 블로그 등 온라인 미디어에 올려 2차 콘텐츠를 생산하고, 미술관과 전시에 대한 적극적인 의견 제시, 미술관 프로그램에 참여한다. 미술관은 전시를 일방적으로 제공했었던 이전과는 달리 대중과

⁸⁹ June Chi-Jung Chu, The relationship between museums and blockbuster exhibitions: a case study of Taiwan, *Museum 2015 Tokyo: the Agile Museum*, Meiji University, Tokyo. 2015.01.13-16. 2-3쪽

상호작용하며 콘텐츠의 호응을 이끌기 위해 노력하게 되고, 쌍방향 소통의 관계로 변화한다.

최초의 블록버스터 전시는 1970년대 전세계를 순회한 메트로폴리탄 뮤지엄의 <투탕카멘 왕(King Tut)>전시이다.⁹⁰ <투탕카멘 왕> 전시 이후 유사한 형태의 블록버스터 전시가 생겨났으며, 개최되는 것마다 대규모 관객을 동원하였다. 관람객의 적극적인 호응과 엄청난 영향에 블록버스터 전시에 대한 미술계의 부정적 시선이 등장하게 되었다. 그럼에도 불구하고 미국의 주요 미술관을 중심으로 블록버스터 전시는 지속 개최되었으며, 전시에 대한 연구와 논의 또한 이루어지기 시작하였다. <특별세션: 뮤지엄 블록버스터>(Special Section: Museum Blockbusters, Elsen, 1986) 연재 기사를 쓴 엘슨(Elson)은 미국에서 나타난 새로운 문화적 현상으로 이해해야 한다고 보았다. 그는 블록버스터에 대한 긍정적, 부정적 평가에 앞서 블록버스터의 등장과 의미에 대한 논의가 선행되어야 함을 강조하였다. 세자르(Csaszar)는 1990년대에 들어 블록버스터 전시가 현격히 증가하였으며 이때부터 미술시장은 블록버스터 전시에 직접 영향을 받았다고 설명하였다. 또한 당시 블록버스터 전시에 대해 부정적으로 평가하던 미술계에 태도의 변화를 주장하며, 활발한 논의를 통해 미술사와 대중 사이의 관계 연구로 발전시켜 나아가야 한다고 보았다.⁹¹ 세자르가 주장한 바와 같이 블록버스터 형태의 전시는 점차 확대되었으며, 대중성에 대한 연구 또한 함께 활성화 되었다.⁹² 준치정추는 블록버스터 전시는 2009년을 기점으로 예술적 의미보다 유희적 성격 (entertain)으로 확대되었으며⁹³,

⁹⁰ 위의 글 p.2-3

⁹¹ Csaszar, T. The spectacular record-breaking sold-out smash-hit blockbuster supershow! A phenomenon of museum culture. *New Art Examiner*, 1996. 24, pp.22-27

⁹² June Chi-Jung Chu, 위의 글 p.2

⁹³ 위의 글 p.2-3

이는 관객의 취향을 반영하고 뮤지엄 전시가 보다 대중화된 형태로 나아가는 의미라고 보았다.⁹⁴

2010년대에 들어 블록버스터 전시 가운데 특정 상징적 인물을 중심으로 한 전시가 등장했다. 2010년 워싱턴 내셔널 갤러리에서는 미국 대통령 에이브러햄 링컨의 전시가 개최되었다. 전시는 링컨 탄생 200주년 기념 전시로, 링컨의 삶과 관련된 역사적 유물과, 6피트 높이의 석고상을 비롯한 링컨에 관련한 유물 등이 전시되었는데, 놀랍게도 해당 전시는 2010년 전세계 미술관 기준 일일 관람객 수 집계에서 3위를 차지하였다. 유명한 미술가의 전시도, 화려한 보물이 전시되는 것도 아니며, 기존의 인상과 작품처럼 미술관람객들의 높은 호응을 얻는 작품 전시도 아니었지만, 전시는 하루 평균 9,290명의 관람객이 다녀갈 정도로 대 성황이었다.⁹⁵ 2010년 뉴욕 MoMA에서는 공연예술가인 마리나 아브라모비치 (Marina Abramovic)의 개인 전시가 열렸다. 퍼포먼스 작가의 전시는 과거 퍼포먼스 사진, 퍼포먼스 영상 상영과 함께 당시 무대 구성을 재현해 놓거나, 전시장 내에 실시간으로 퍼포먼스 프로그램을 운영하는 등 다양한 방식으로 전시를 구성했다. 2010년 일일 평균 관람객이 6000명을 넘을 정도로 전시는 큰 호응을 얻었다. 2011년 메트로폴리탄 미술관은 패션 디자이너 알렉산더 맥퀸(Alexander McQueen)의 회고 전시 <알렉산더 맥퀸: 야만의 미>(Alexander McQueen: Savage Beauty)를 개최하였다. 메트로폴리탄의 역대 전시 가운데 상위 10위 안에 드는 전시로 꼽히며 65만명이 전시를 관람하였다. 전시를 보기 위한 관람객들의 줄로 장사진을 이루었고, 5시간 이상씩 대기하는 관람객도 있었다. 미술관은

⁹⁴ 위의 글 p.2-3

⁹⁵ The art Newspaper Special Report, 2014. *The art Newspaper*, Spring/Summer, p.14
https://www.museum.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/TheArtNewspaper2013_ranking.pdf

관람객이 너무 많아 전시를 2일 더 연장하기도 했다.⁹⁶ 전시는 전세제로 순회하였으며, 2015년 영국 V&A의 경우, 총 493,043명의 관람객을 동원, 약 350만명이 전시 정보를 얻기 위해 웹사이트를 방문하였으며, 전시 티저 영상 조회수는 유튜브(www.youtube.com)에서 전시기간 동안 35만회에 이르렀다.⁹⁷ 전시기간 동안 미술관 회원 가입이 18,000명에 달하였으며, 전시 도록은 8만권, 전시 연계 아트상품도 수익을 창출하였으며 엽서의 경우 약 54만장이 판매되었다.⁹⁸ V&A에서 전시를 담당한 큐레이터는 언론과의 인터뷰에서 "패션쇼들은 기존의 캐워크를 걷는 패션에서 벗어나 새로운 시도를 하고 있으며, 미술관들도 기존의 전시 디스플레이 방식을 깨고, 전통적인 장소로서의 공간에서 자유로워지고 싶어 한다. 또한 패션은 우리 시대의 거울이며, 따라서 연구하고 수집하고 전시하는 것이 흥미롭기 때문에 전시를 개최하게 되었으며.... 유행 의류는 역사적이든 현대적이든 관계없이 제조, 상거래, 소비 및 취향의 영역을 연결하여 문화를 읽어내는 표상으로서의 역할을 할 수 있다."고 전시 개최의 배경을 소개했다.⁹⁹

상기의 에이브러햄 링컨, 마리나 아브라모비치, 알렉산더 맥퀸의 전시는 기존의 미술인이 아닌 정치, 공연, 패션과 같은 대중적인 인기를 얻고 있는 비미술 분야의 상징적 인물이라는 공통점이 있다. 물론 여전히 인상파나 유명 미술작가의 전시가 블록버스터 형태로 개최되기는 하지만 2010년부터 급격하게 미술 장르에 국한하지 않는 블록버스터의

⁹⁶ Diane Cardwell, Waiting Hours to See the McQueen Exhibit, in a Line Not Unlike a Runway, *New York Times*, 2011.07.07. (검색일 2018.10.16.) <https://www.nytimes.com/2011/08/08/nyregion/alexander-mcqueen-exhibition-at-metropolitan-museum-of-art-draws-thousands.html>

⁹⁷ Samantha Conti, McQueen's 'Savage Beauty' Becomes Victoria and Albert's Most-Visited Exhibition, *WWD*, 2015.8.7. (검색일 :2018.10.16.)

⁹⁸ 위의 글

⁹⁹ Amah Rose Abrams, Why Are Fashion Blockbusters More Popular Than Art Exhibitions and What Can We Do About It?, *ARTNET*, 2015.8.14. <https://news.artnet.com/market/aspen-art-guide-august-2015-324121>

등장은 이전과는 분명한 다른 전시 양상이라고 할 수 있다.¹⁰⁰ 비 미술분야의 상징적인 인물을 블록버스터 형태로 미술관으로 끌어온다는 것은, 높은 관람객에 도달하더라도 기존의 미술 콘텐츠 소재 중심이었던 미술관의 전시 주제 선정 방식에서 벗어남을 의미한다. 이는 관객의 층을 확대 할 뿐만 아니라 호기심을 자극하게 되고, 미술관에 대한 고정관념이나 고정적 이미지를 탈피하는 기회가 된다.

미술시장을 벗어나 다른 분야의 인물을 콘텐츠로 다루게 된 지점 또한 재정 마련과 후원, 새로운 시장 확장의 측면에서도 주요한 변화라 할 수 있다. 미술을 애호하는 소수의 후원가나, 후원 기업을 중심으로 이루어졌던 미술관의 후원에 있어서 비 미술분야의 상징적 인물을 중심으로 한 블록버스터 전시는 비 분야의 후원자를 미술관에 유입할 가능성을 내포한다. 실제로 알렉산더 맥퀸 전시의 경우 스와로브스키, 아메리칸 익스프레스, MAC 화장품 등 패션과 가까운 업계들이 후원을 하였다. 한번 미술관으로의 후원 관계 형성은 미술관이 그동안 후원해 온 기업에서 벗어나 새로운 후원자를 모색하는 방법이 된다.

4) 대중문화 아이콘의 미술관 전시

보다 대중 친화적이면서도 큰 화제성을 야기할 수 있다는 점에서 대중문화의 아이콘 전시는 변화하는 미술관들의 전략적 접근으로 보아야 한다. 미술관 전시에 있어서 대중문화는 관객을 개발하고 시장의 흐름을 주도할 수 있는 시장지향적 주제로 자리매김하고 있다. 이를 통해 그동안 상업적인 것에 배타적이었던 미술관의 태도가 변화한 사실을 다시 한번 확인할 수 있다. 대중문화의 자본 규모나 그에 따른 파급

¹⁰⁰ Karen Quarles, In an Era of Blockbuster Fashion Exhibitions, the Christian Dior Retrospective Heading to Denver Just May Set the Record for Chic, *Artnet*, 2018.08.23. (검색일 2018.10.18.)
<https://news.artnet.com/exhibitions/denver-art-museum-christian-dior-1336757>

효과는 점차 확대되고 있다. 매스미디어의 보급과 확산으로 인하여 대중문화가 매체를 통해 대중의 일상에 자리매김했다. 이와는 달리 한정적 공간과 한정적 향유자들에 의해 소비되고 있던 미술관은 대중문화를 미술관 전시에 들여와 관객과의 거리를 좁히고, 대중에게 소구하는 노하우를 얻고자 한다. 대중문화 시장의 규모는 2016년 기준 3조 4,920억원이다.¹⁰¹ 반면 미술시장은 2016년 문화체육관광부의 발표에 따르면 3,965억원에 해당한다. 기존의 콘텐츠 시장 대비 약 9.8%에 불과하다.¹⁰²

미술이 콘텐츠로 인정받지 못하는 여러가지 요인이 있겠지만, 적어도 여전히 시장 배타적인 미술계의 태도, 재정적 안정을 위한 미술관의 요구, 그리고 유네스코의 <박물관 및 소장품의 보호 및 홍보, 다양성 및 사회에서의 역할에 관한 권장 사항> 등 그간의 미술관들의 상업성에 대한 배타적 태도가 주요한 요인이다. 만약 미술관이 재정확보를 위한 시장지향적 콘텐츠로서의 전시를 선보인다 하더라도, 기하급수적으로 성장하고 있는 콘텐츠 시장에서 생존하기 위해서는 다른 콘텐츠들과 경쟁해야 하며, 경쟁력을 스스로 확보해야 한다.

대중문화의 아이콘 전시는 미술관의 콘텐츠 시장에 대한 진입장벽을 완충시켜주는 가이드 역할을 한다. 대중문화 아이콘은 이미 시장에서의 성공했음을 바탕으로 특정 인물의 영향력을 행사 할 수 있는 대중 동원력과 자본 획득 가능성을 선취 가능하게 한다. 미술관이 모든 마켓

¹⁰¹ 기획,제작 콘텐츠에 국한 규모 추정으로, 영상물 제작이 2조512,7억원, 72%, 음반,음원 제작은 5,785억원(16.6%), 공연물제작은 4천억원(11.5%)를 각각 차지했다. 2년에 한번 진행하는 해당 조사는 2014년 대비 약 1조원이 증가한 것으로 약 45%가 증가하였다.
한국콘텐츠진흥원, 2017년 대중문화예술산업 실태보고서, 한국콘텐츠진흥원, 2018.01. 53쪽

¹⁰² 한국콘텐츠진흥원에서 분류하는 문화콘텐츠는 방송, 게임, 영화, 만화, 애니메이션, 캐릭터, 음악, 패션, 출판, 정기간행물, 광고 등의 산업군에 해당하며, 문학이나, 미술 등은 포함하지 않는다. 이는 소위 순수 예술 분야를 문화 산업으로 보지 않는다고 볼 수 있다.

리서치를 진행하지 않아도 마켓 파워를 얻은 채로 시장에서의 이목을 집중시키고, 관객을 모을 수 있는 전시를 개최할 수 있는 것이다.

게다가 대중문화의 아이콘 전시는 특정 개인과 진행하는 전시가 아니다. 기본적으로 개인이 소속한 회사, 혹은 이들을 대행사는 기획사와 함께 전시를 준비하게 된다. 전시로의 구현과 연구, 담론적 측면에서의 확장 가능성을 발굴하는 것을 미술관이 맡는다면, 대중문화의 아이콘 기획사 측은 시장에서의 평가와 금전적 수익의 측면에서 전시 성공을 위해 노력하게 된다. 결국 대중문화 아이콘의 전시는 미술관의 공간, 기획 측면의 가치, 대중 문화 아이콘의 상징성과 시장성, 누적해온 마켓 지향적 콘텐츠 경영의 노하우를 지닌 기획사와의 시너지 효과이다. 이에 대중문화 아이콘 전시는 시장성에 대한 미술관들의 전략적 접근을 위한 시도라고 보는 것이 더 적합할 것이다.

제 3 절 미술관 관객 발굴과 마케팅 커뮤니케이션 측면

1) 관람객 중대를 위한 마케팅의 필요성 대두

미술계의 대중문화 유입을 촉진하는 원동력 중 하나는 자본주의에 의한 소비문화의 확산이다. 1960년대 이후 미술관은 ‘교육과 지식 확산의 기지’ 보다 ‘자본주의 소비문화의 일상 지배에 따른 소비자의 여가 시간과 자기만족을 위한 서비스 제공 공간’ 이 되었다.¹⁰³ 미술관은 소비자, 즉 관객의 입장에서 선호할만한 프로그램을 생산하게 되었으며, 더 많은 관객을 확보하기 위해 시장개척에 집중하는 시대로 접어들었다. 1980년대 중반부터는 본격적으로 미술관의 변화하는 환경과 관객

¹⁰³ Fiona Mclean, *Marketing the Museum*, Routledge:London & New York, 1997, 23쪽

중심의 마케팅의 필요성이 제기되었다.¹⁰⁴

고전적인 미술관의 전시가 과거에는 유물이나 미술작품을 일방적으로 대중에게 공개했던 것과는 달리, 현대의 경우 점차 적극적으로 관람객의, 수요, 요구, 기호를 파악하여 이를 기획에 반영하는 상호소통적인 행위로 바뀌고 있다.¹⁰⁵ 미술관의 주체가 미술관이 아닌 미술관을 방문한 관람객으로 이동하게 되고, 관람객의 역할과 의미의 중요성이 대두됨에 따라,¹⁰⁶ 미술관 연구 분야에서 관람객 연구 분야의 필요성에 대한 논의 역시 자연스럽게 점진적으로 확대되었다.¹⁰⁷

특히 관람객들의 향유 측면에서 미술관의 관점이 이동하게 되면서 한정적인 여가 시간을 지닌 대중의 일상에서 다른 문화 향유 소비를 두고 ‘미술관을 선택할 수 있게끔 하느냐’의 문제는 가장 직접적으로 당면한 미술관의 과제이다.¹⁰⁸ 닐 코틀러(Neil Kotler)와 필립 코틀러(Philip Kotler)는 미술관의 존립에 위협이 되는 요인을 집안의 여가(TV시청, 독서, 음악, 컴퓨터 게임, 웹 서핑, 정원 가꾸기)와 집밖의 여가(쇼핑, 외식, 영화,

¹⁰⁴ Paal Mork, Marketing, *Controlling the museum brand*, UNESCO(Paris) p. 161

¹⁰⁵ 이보아, 박물관학개론, 김영사(과주), 2000, 189쪽

¹⁰⁶ 관람객의 중요성을 일찌감치 인식한 롤랑 바르트는 의미가 저자에 의하여 결정되는 것이 아닌 관람자의 해석의 권한에 있으며, 결정된 결말이 아닌 열린 결말로 남겨진다고 설명한다. 바르트의 이러한 주장은 1970년대 말부터 1980년대 초의 예술 실천에 중심개념이 되었으며, 이후 미셸 푸코가 탈 중심화를 부른 것을 재연하면서 미술사, 새로운, 원천, 대중문화에서 쉽게 알아볼 수 있는 이미지와 형식을 차용해 동시대 사회 정치적 위계 질서 뿐 아니라 미술계 내부에 대한 체제 비판적 저자성의 문제와 담론을 작품으로 드러내게 되었다. 이로 인하여 미술작품을 비롯한 미술관 경영에까지 관람객이 주요 주체로 등장하기 시작하였다고 설명한다. 엔 엘곳, 재정의된 형식주의, pp.112-124, 알렉산더 덤베이즈, 수잔 허드슨 엮음, 서울시립미술관 옮김, 라운드테이블, 예경, 서울, 2015

¹⁰⁷ Weil, W. E. Transformed from a cemetery of bric-a-brac. In B. Sheppard (Ed.), Perspectives on outcome based evaluation for libraries and museums (pp.4-12). Institute of Museum and Library Services: Washington, D.C., (2000) p.6

¹⁰⁸ Patrick J. Boylan edit, Caring for Visitor, *Running a Museum : A Practical Handbook*, ICOM(UNESCO):Paris, pp. 108-109

등산, 스포츠 관람), 다른 문화 예술 활동(도서관, 연극, 콘서트, 아트 페어), 다른 종류의 박물관 방문 등으로 꼽았다.¹⁰⁹ 문화예술을 소비활동으로 보자면 남은 시간에 사용하는 활동이 될 수 밖에 없다. 그렇다면 위에서 언급한 것과 같은 다양한 여가 활동들이 있음에도 불구하고 관람객들이 미술관에 와야 하는 이유는 무엇인가? 무엇으로 관람객을 미술관을 방문하게 만들 것인가? 미술관이 좋은 전시와 프로그램을 마련하기만 한다면 되던 것과는 달리, 문화예술 시장은 관람객의 한정된 여가 시간과, 새로운 형태의 여가 활동 증가, 즐겁고 재미있는 대체 향유물들로 인하여 타 문화콘텐츠와 경쟁하게 되었다. 때문에 미술관은 끊임없이 관람객들을 유치하기 위하여 노력 해야 하고, 새로운 관람객을 유입할 수 있는 관객 특성을 고려한 프로그램을 마련해야 한다.

미술관의 입장에서 관람객 수는 여전히 중요하다. 전세계 관람객 수를 기준으로 아트 뉴스에서는 매년 미술관, 박물관의 성과를 평가한다. 한정된 관람객의 여가시간에 미술관 방문 및 관람으로 목표를 달성한 수치이기 때문이다. 하지만 관람객의 숫자 그 자체만으로 미술관의 지속가능성을 예단하기에는 이른다. 미술관의 방문 목적, 방문 형태 등 관람객들의 일상에 있어서 미술문화가 정착함을 의미하지는 않는다. 결국 미술관은 관람객의 만족도를 향상시켜 미술관에 대한 관람객의 충성도를 향상시키는 방향으로 노력해야 한다. 많은 관람객의 유치뿐만 아니라 가고 싶은 곳, 궁금하고 경험하고 싶은 곳, 언젠가도 좋은 곳과 같은, 경험의 기준 역시 고려해야 한다. 에일리 후퍼 그린힐(E. Hooper-Greenhill)은 미술관을 소장품, 전시, 교육, 아트샵, 자료실 등으로 구성된 하나의 상징적 집합체로서 인식해야 하며 기존의 미술품 전시 개최에 집중하던 방식을 고수하게 되면

¹⁰⁹ Neil Kotler and Philip Kotler, Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, *Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998, pp.15.

관람객으로부터 외면을 받게 될 것이라고 지적하였다.¹¹⁰ 미술관이 마케팅으로부터 자유로울 수 없는 것은 이 때문이다.

2) 관객 중심 마케팅을 위한 미술관의 인식과 태도 변화

문제는 미술관의 마케팅 변화에 대한 요구에도 불구하고 여전히 많은 미술관은 관객과 상호작용하는 변화하는 시장에 대응하는 전략적 접근은 거의 하지 않고, 오히려 일방적인 전시 콘텐츠를 중점 제공한다.¹¹¹ 이는 아쉽게도 마케팅 측면에서의 콘텐츠 제공이 아니며, 마케팅 활동에 여전히 상당수의 미술관들이 소홀을 의미한다. 한정된 예산 안에서의 뮤지엄 마케팅의 예산은 전시나 교육과 같은 기존의 학예 프로그램을 위한 예산에서 일부를 쪼개어 마케팅 예산으로 투입하는 경우가 대부분이다. 때문에 홍보 마케팅을 위한 예산으로의 도달의 거의 이루어지지 못한다. 스미소니언의 마케팅 담당자는 전시의 총 예산의 15-25%는 마케팅 비용으로 지출해야 한다고 보지만, 대다수의 전시는 이를 실천하지 못한다.¹¹² 문제는 마케팅 예산의 투입과 관람객 수의 변화가 정의 관계에 있다는 점이다. 뮤지엄 관람객의 수치와 마케팅을 위한 비용의 지출 수치를 메트로폴리탄 뮤지엄과, MoMA, 로스앤젤레스 카운티 미술관, 스미소니언을 비교하였는데, 연구 결과 마케팅에 대한 비용 지출과 관객 수가 일치한다는 연구결과는¹¹³ 마케팅에 대한 미술관에서의 예산과 경영에서의 비중의 확대와 증대의 필요성을 보여준다.

¹¹⁰ Eileen Hooper-Greenhill, *Museums and interpretation of visual cultures*. London:Routledge.,2000

¹¹¹ Paal Mork, 위의 글 pp. 161-162

¹¹² Smithsonian Institution, *Marketing Exhibitions: Will They Come?*, Smithsonian Institution, 2002, 06. P.13

¹¹³ Smithsonian Institution, *Exhibit 3: Correlations between marketing expenses and attendance: Metropolitan Museum of Art, Museum of Modern Art, and Los Angeles County Museum of Art. Audience Building: Marketing Art Museums*, Smithsonian Institution:Washington D.C., 2001.10. p.7

금전적 비중뿐만 아니라 미술관 내에서의 마케팅에 대한 인식의 제고 역시 필요하다. 전시와 비교했을 때 중요성이 밀리는 미술관 내에서의 마케팅의 입지에 대하여 코틀러는 그 중요성을 다음과 같이 설명한다. “마케팅은 관람객, 뮤지엄, 경쟁자들과의 사이에서 상호 교환하는 것 그 자체이며, 미술관을 방문해야 하는 정보를 제공하고, 독특하고 구분된 미술관의 가치를 보여줄 수 있는 방법이다.”¹¹⁴ 전시 콘텐츠가 끊임없이 바뀌는 미술관들에 있어서 정형화된 미술관의 개성이란 관람객들의 직, 간접적 경험으로 누적된 이미지로부터 비롯되는데, 이러한 이미지는 관람객으로 하여금 미술관이나 미술관의 전시를 인지, 기억하고, 전시 관람을 위한 행동 의사로 발전시키며, 미술관을 방문하고, 전시를 관람하는 것으로 이어질 수 있다. 관람객들을 경험에 기반하여 미술관의 이미지를 쌓고, 이렇게 쌓인 이미지로 재방문하게끔 하는 순환 구조를 가진다. 이때 전시나 교육 프로그램의 콘텐츠를 마케팅이 단순히 도달률을 높이고 정보를 전달하는 형태로 커뮤니케이션을 시도하게 된다면 관람객들을 설득 하기 어렵다. 관람객들의 공감과 의미를 이끌어낼 수 있는 주제, 의미, 설득과 감동의 요소는 처음부터 미술관 프로그램 내에 녹아 들어가야 한다.

많은 연구들이 미술관 경영에 있어서 마케팅이 학예와 함께 움직여야 한다는 점을 강조한다. 특정 관람객이 아닌 일반 대중의 만족에 머물며 전시 콘텐츠를 대중에게 홍보하는 차원에 기반한 접근은 1970-1980년대에 머물러있는 방식이라고 보는 파알 목(Paal Mork)은, 이러한 마케팅 환경의 변화에 적응하지 못한 채 전시의 기획부터 장기적인 미술관 운영에 이르는 계획들이 모두 다시 제고 되어야 한다고 지적한다. 또한 미술관의 매력적인 전시와 관람객들을 위한 시설의 부족의 개선 없이 마케팅 담당자의 전시를

¹¹⁴ Kotler, N. G., Kotler, P., Kotler, W. I., *Museum marketing & Strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue & resources*. Jossey - Bass: San Francisco, 2008.

홍보하는 수준으로는 관람객을 이끌 수 없다고 설명한다.¹¹⁵ 스미소니언 뮤지엄의 경우 미술관들이 마케팅 활동의 비중을 확대하기 위해서는 우선 기관 학예 인력들이 업무 상 뮤지엄 마케팅 측면의 태도가 필요하다는 점에 동의해야 하며, 전시의 기획 준비단계부터 마케팅이 함께 진행해야 한다고 보았다.¹¹⁶ 결국 마케팅은 학예 업무 진행 과정에서 상호 교류, 교감하여 콘텐츠 안에 녹아 들어 가야 한다는 것이다.

마케팅을 전시 기획의 프로세스 과정에서부터 녹여 내는 전형적인 전시는 블록버스터형 전시라고 볼 수 있다. 수익 창출과 높은 도달을 위하여 블록버스터 전시는 한정적인 전시 기간 동안 열띤 홍보 요소를 전시 안에 녹여낸다. 연간 50만명의 관람객이 오는 스미소니언 뮤지엄에서 블록버스터 전시에만 25만명이 방문한다는 점은 관람객들에게 전시의 도달 뿐만 아니라 마케팅 요소 자체가 콘텐츠 내에 내포되어 있음을 의미한다. 스미소니언은 관람객들에 대한 정확한 타겟팅과 시장세분화에 기반하여 관객에게 콘텐츠를 토대로 다가가기 때문에 블록버스터 전시를 관객의 “갈고리”로 표현하기도 한다.¹¹⁷ 대표적으로 <스타워즈> 전시는 일반적인 미술관 관람객인 여성을 포함하기 보다는 전략적으로 미술관을 잘 오지 않는 성인 남성을 타겟으로 하여 방문 유도를 한 결과 흥행하였다.¹¹⁸

키아라 오레일리(Chiara O’ Reilly)와 안나 로렌슨(Anna Lawrenson)은 블록버스터가 보다 넓고 다양한 관람객을 끌어들이기 위하여 복잡하고 정교하게 만들어진 상업적 모델이라고 소개한다.¹¹⁹ 블록버스터 전시의 한시적인 성격과 거대한 규모, 그리고 많은 자본의 투입으로 인한 수익적,

¹¹⁵ Paal Mork, 위의 글, pp. 161-162

¹¹⁶ Smithsonian Institution, Audience Building: Marketing Art Museums, Smithsonian Institution:Washington D.C., 2001.10. p.7

¹¹⁷ Smithsonian Institution, Audience Building: Marketing Art Museums, Smithsonian Institution:Washington D.C., 2001.10. p.7 위의 글

¹¹⁸ 위의 글

¹¹⁹ Chiara O’Reilly, Anna Lawrenson, Revenue, Relevance and reflecting community: Blockbusters at the Art Gallery of NSW, *Museum & Society*, 12 (3), November 2014. , 157

수치적 성공에 대한 높은 기대감은 미술관이 이전과는 다른 관람객과의 거리를 좁히고 대중을 보다 이해하며, 전략적으로 마케팅을 적극적으로 도입하는 기회가 된다.¹²⁰

블록버스터 전시의 규모가 큰 만큼 많은 자본의 투입이 들어가기 마련이다. 유명 박물관이나 미술 재단에 거액의 대여료와 보험료 등을 지불해야 하는데 미술관은 이를 감당할 수 있을 만한 예산이 부족하다. 그러나 미술계에 후원하는 자본가나, 기업, 기관은 한정적이기 때문에 이 또한 치열한 경쟁 시장에서 살아남아야 가능하다.¹²¹ 후원을 유치하는데 어려움이 따름에도 불구하고 미술관의 재정적 부담을 덜고, 유명한 작품을 유치하고, 관람객의 이목을 끌 화려한 장치를 마련할 수 있으며, 보다 크고 화려한 규모의 전시를 개최하기 위하여 많은 수의 미술관들이 후원과 협찬에 기반한 블록버스터형 전시를 개최한다. 전시 주최 측은 미술관을 통한 홍보뿐만 아니라 블록버스터 전시의 성공확률을 조금이라도 더 높이고 보다 많은 후원과 협찬을 유치하기 위한 측면에서 마케팅을 적극 활용한다.

3) 대행이 아닌 주체로서의 블록버스터 전시 운영

미술관들은 블록버스터 전시를 개최할 경우 그에 따른 수익을 내기 위하여 보다 많은 관람객을 유치하고 티켓과워를 획득하고자 한다. 그래서 대중지향적이며, 시장지향적인 블록버스터 전시에 있어 마케팅은 매우 중요하다. 문제는 미술관에서 이러한 전략적이고 큰 규모의 마케팅 활동에 대한 경험이 부족하며, 여타의 미술관 기획 전시의 단순 홍보식 접근으로는 성공하기 어렵다. 이를 해결하기 위하여 대다수의 미술관은 블록버스터 전시 전문 기획사들을 통해 전시를 개최하기도 한다. 기획사들은 이미 다수의 블록버스터 전시 경험을 가지고 있으며, 기존의 비영리기관으로 운영되는

¹²⁰ Marketing Exhibitions: Will They Come?, Smithsonian Institution: Washington D.C., 2002, 06. p.14

¹²¹ The Costs and Funding of Exhibitions, Smithsonian Institution: Washington D.C., 2002.08. p.9

미술관보다 훨씬 시장지향적이고 공격적인 마케팅을 할 수 있기 때문이다. 전시 전문 기획사는 전시기획의 과정에서부터 함께 마케팅 기획도 시작될 수 있도록 한다. 전시 콘텐츠의 선정부터, 전시의 기획과 연구 과정까지도 대중을 위한 홍보적 목적을 고려하고, 기업의 대규모 자본을 후원의 형태로 받아들이거나, 언론사의 홍보를 위한 매체나 보도 등의 형태로 후원을 받는 경우도 있다.¹²²

전시 기획사를 통해 미술관이 기존의 대중으로부터의 호응을 받아 큰 성공을 거둔 사례들이 있었던 것과는 달리 미술관은 전시 기획사로부터 그 어떤 마케팅 효과를 위한 노하우를 얻을 수 없다. 물론 미술관이 전시 기획사를 이용하는 것은 미술 전시 개최의 성공을 위한 것이며 상업적 태도를 지양하기 위한 거리를 두는 것이라고 말할 수도 있을 것이다. 하지만 적어도 미술관의 충성도 있는 관객과, 블록버스터 전시만을 방문한 관객 사이의 규모와 태도의 차이는 엄청나다. 미술관이 관객과의 쌍방향 소통을 지향하는 마케팅으로 나아가기 위해서는 전시를 향유하는 관객들의 이해를 선행한 상태에서 다양한 접점을 마련해야 하는데, 미술관이 만약 전시 기획사를 통한 블록버스터 형태의 전시 운영 방식에 의존한다면 대중과의 쌍방향적 소통에 대한 수동적 태도 밖에 될 수 없다. 이는 전시 기획사가 미술관이 지출한 비용에 따라 업무를 대행하는 구조의 특성상 미술관의 성장과 관객과의 두터운 형성을 위해 일하기 보다는 기획사에 대한 미술관의 의존도를 높이기 위해서라도 사업적 성공을 위한 노하우를 공유할 리 없다.

때문에 최근에는 블록버스터 형태의 전시를 미술관에서 자체적으로 시도하기도 한다. 혹은 대중성 있는 콘텐츠를 들여오지만 규모를 키우기보다는 전시 작품이나 작가를 앞세워 관객의 호응을 유도하기도 한다. 그 가운데 하나는 전시의 주제 선정 자체부터 대중이 호응 할 수 있는 콘텐츠로 선택하는 것이다. 대중문화를 주제로 하는 전시는 이미 대중들의

¹²² 이소연, 블록버스터형 미술관전시의 경향과 현황분석:2007년~2009년 전시를 중심으로, 한국디자인포럼, 2011, Vol.30, 57-70쪽 (58쪽)

사랑을 받아 대중문화로서 잠재적 관람객들에게 사전에 인지도와 선호도를 어느 정도 확보한 상태에서 출발하기 때문이다. 특히 대중문화 아이콘의 전시의 경우 두터운 팬 층을 확보하고 있어 단순한 인지도와 선호도 수준이 아닌 전시에 참여하는 스타의 일거수일투족에 열광하고 감동하는 팔로워들이 전시의 개최 자체만으로도 나타나게 된다. 또한 이미 엔터테인먼트 산업으로 시장에서의 성공을 거두어 팬 층을 확보한 대중문화의 아이콘들에 대한 전시는 개인과 미술관이 진행하는 것이 아닌 대중문화 아이콘이 소속한 엔터테인먼트 소속사와 함께 전시를 계약하고 추진하게 된다. 대중문화의 아이콘 입장에서는 수많은 활동 가운데 전시의 참여는 하나의 활동과 같기 때문이다. 또한 대중문화 아이콘이 기획사에 소속되어 활동을 주로 하기 때문에 설령 대중문화 아이콘 개인을 조명하는 전시라도 그의 소속사와의 논의가 선행되어야 한다. 문제는 대중문화와 미술이 서로 다른 유형의 문화 장르이기에 서로 다른 분야에서의 새롭게 시도하는 도전의 형태로 전시가 이루어진다. 때문에 미술관은 소속사로부터 마케팅 노하우와 시장지향적 태도를 지켜 볼 수 있는 기회를 얻게 되며, 기획사 역시 대중문화의 아이콘을 미술관의 전시의 형태로 구현하는 과정을 마주하게 된다. 미술관과 소속사의 직접적 관계 맺기는 상호 긍정적 효과를 얻을 수 있는 기회이다.

4) 관람객의 동시대 경험에 기반한 마케팅의 가능성

블록버스터 전시는 마케팅에 용이하고, 대중의 호응을 촉진하기 위하여 주로 대중이 교과서 등을 통해 높은 인지도를 지닌 작가나 미술사조의 전시를 주제로 삼았다. 피카소(Pablo Picasso)나 샤갈(Marc Chagall), 달리(Salvador Dalí), 마그리트(René Magritte), 렘브란트(Rembrandt, Harmenszoon van Rijn)와 모네(Claude Monet) 등의 바로크 회화, 인상파 화가 그리고 앤디워홀(Andy Warhol) 등의 전시가 이에 해당된다.¹²³ 이러한

¹²³ 이소연, 위의 글(61쪽)

친숙하고 명성 있는 화가들의 작품을 통해 대중은 전시에 대한 호기심과 경외심을 느끼게 된다. 또한 문화 수준을 가늠하는 척도로 인식되기도 한다.¹²⁴ 문제는 외국에서 들어오는 한정된 수의 유명 작가들의 작품들이 반복적으로 전시가 된다는 것과 변화하는 미술을 담는 미술관에서 유명한 옛 작가들의 작품을 타 미술관으로부터 큰 비용을 감당하며 전시를 해야 하는가이다. 무엇보다 미술에 대한 정의가 변화하고 있고, 미술작품을 보는 관점과 태도가 이동하고 있는데, 블록버스터 전시는 여전히 모더니즘 미술에 머물러있는 상태라는 점이다. 문제는 이를 개최하는 미술관과 전시가 추구하는 방향이 일치되기 어렵다는 점이다. 근대의 걸작을 걸고 있는 동시대 미술을 소개하는 미술관은 엄연히 추구하는 미술관의 운영 방향과, 실제 개최되는 전시의 불일치를 야기한다. 문제는 블록버스터 전시의 여파가 강력하기 때문에 미술관 정책적 지향 가치와는 다른 방향의 블록버스터 전시를 통해 미술관의 이미지를 획득해 간다는 점이다. 미술관을 자주 방문하는 이미 충성도 높은 미술관 관람객의 경우 기존의 미술관이 개최하는 많은 전시 가운데 하나로 블록버스터 전시를 생각할 수도 있겠지만, 방문률이 낮거나, 혹은 첫 방문의 형태로 블록버스터를 마주하는 관람객은 블록버스터 전시를 통해 미술관에 대한 이미지와 인상을 형성하게 된다. 이는 미술관이 관객 수를 획득하는 것 외에는 그 어떤 이익도 가져가기 힘들다는 것을 의미한다.

대중문화의 아이콘 전시는 블록버스터 전시의 기존의 한계점을 극복할 수 있는 대안이 될 수 있다. 대중문화의 아이콘은 동시대 문화를 이끄는 인물로서, 대중으로부터 호응을 얻을 뿐만 아니라 이를 좇는 높은 충성도의 팬을 보유한다. 오늘의 취향과 시대의 맥락을 읽어낼 수 있다는 점에서 동시대성을 확보한다.

¹²⁴ 이소연, 위의 글(62쪽)

5) 자기애적 개성의 모델, 대중문화 아이콘

대중문화의 아이콘은 이들에게 있어서 넘치는 다양한 개성 가운데 선택할 수 있는 개성의 표상이다.¹²⁵ 스타의 성격, 삶의 태도, 패션, 생각 등은 미디어를 통해 노출되고, 다양한 개성을 시각적으로 보여주는 사례가 된다. 대중문화의 아이콘은 실제의 인물 그 자체가 아닌 언론으로 노출된 대중에게 던져지는 매력적인 메시지이자, 대중에게 있어서의 하나의 개성으로 좇을 만한 이미지이다. 대중이 대중문화의 아이콘들을 통해 “나도 되어볼 법한 개성”, “나와 생각과 삶이 비슷한 개성”, “내가 좇아야 하는 님고 싶은 개성”인 대중문화 아이콘에 가까운 것이다. 일상 생활 속에서 만날 수 있는 물리적 개성들의 한계를 넘어 미디어는 이상적이고, 독특한 개성들을 다양하게 만들어 보여준다. 대중에게 있어서 대중문화의 아이콘은 설령 내가 되지 못하더라도 내가 열광하고 우러러 볼 우상화 된 개성의 시각적인 선택지이며, 스스로를 대입함으로써 자기동일시하는 구심점이다. 때문에 대중문화의 아이콘의 전시는 감정 이입할 수 있는 경험의 장과 같은 역할을 한다. 동시대의 모두가 좇았던 이상적인 ‘나’인 대중문화 아이콘에의 감정 이입은 전시의 각 요소를 경험하고 관람하는데 있어 높은 전시 관람자들의 만족을 획득 할 수 있다.

¹²⁵ Thom Gencarelli, *Baby Boomers and Popular Culture: An Inquiry into America's Most Powerful Generation*, Praeger: California, 2014, pp.199-202

제 3 장 전시 사례 연구

제 1 절 연구 개요 및 방법

3장에서는 대중문화의 아이콘 전시로 개최된 전시 가운데 화제를 모으며 2013년부터 2015년까지 연달아 유사 시기에 개최한 미술관의 전시 3건을 중심으로 사례연구를 하고자 한다. 이를 통해 실제 전시의 전개에 있어 대중문화 아이콘이 개최 배경에의 영향을 살펴볼 수 있는 요소들은 어떻게 수용하고, 전시로 전개하였는지를 분석하여 보고자 한다.

사례 연구를 진행하기 위하여 대중문화 아이콘 전시의 사례를 살펴보았다. 탐색한 전시 사례는 총 16건, 순회 전시 3건에 해당한다. 사례 연구는 사례 전시 가운데 전시 3건을 다음과 같은 기준에 따라 선정하였다.

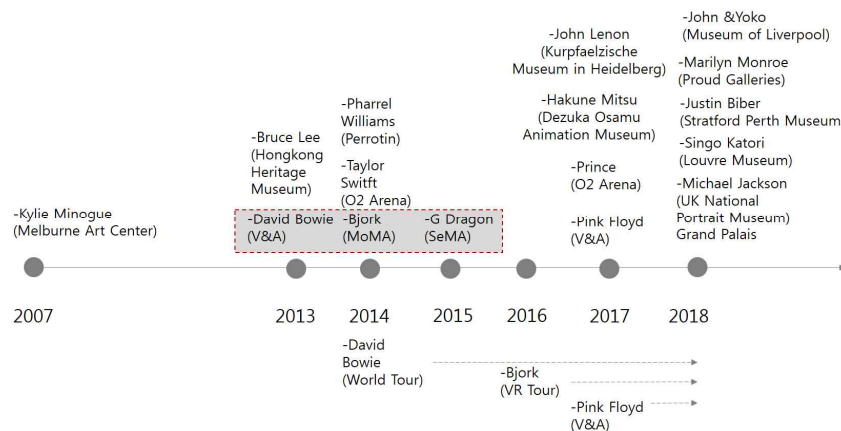
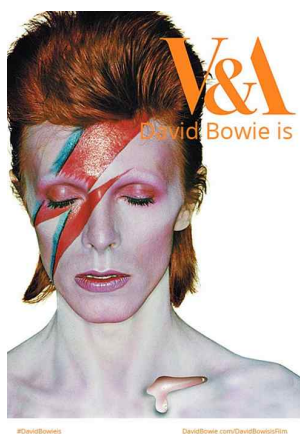


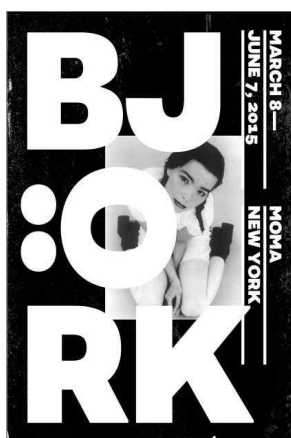
도표 4 연도별 대중문화 아이콘 전시 개최

첫째 기준은 전시 시기이다. 2007년 카일리 미노그의 전시는 대중문화 아이콘의 첫 전시이지만, 본격적으로 대중문화 아이콘 전시가 뒤따르는

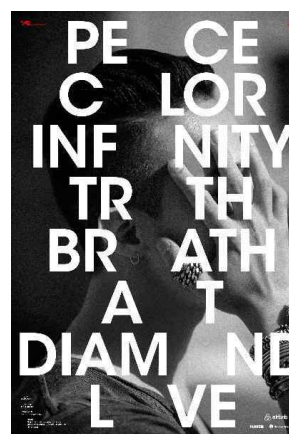
시기와는 동떨어져 있다. 연구는 대중문화 아이콘이 하나의 경향으로 볼 수 있게 된 시기를 한정하기 위하여 본격적으로 전시가 매해 개최되기 시작한 기점인 2013년부터의 전시로 한정시켰다. 둘째는 전시 장소를 미술관으로 국한하였다. 갤러리나, 역사 박물관, 복합문화센터 등 미술관(Museum of Art)이 아닌 경우는 제외하였다. 셋째는 미술관의 자체 기획 전시의 경우를 선정하였다. 미술관에서 큐레이터를 외부로부터 초빙하거나, 여러 기관이 모여 공동 기획한 사례는 제외하였다.



〈데이비드 보위 이즈〉
전시 포스터



〈비요크〉전시포스터



〈지드래곤: 피스마이네스원〉
전시 포스터

도표 5 사례 전시 포스터

최종적으로 사례의 선정에 있어서 미술관의 대표성과, 전시의 화제성을 염두하고, 서로 각기 다른 나라에서 개최된 사례로 선정하여 전시에 있어서 각기 다른 전시 배경에 따른 전개 양상을 살펴 볼 수 있도록 하였다. 최종적으로 2013년 V&A에서 개최한 영국 가수 데이비드 보위의 〈David Bowie is〉 전시, 2015년 미국의 MoMA에서 개최한 아이슬란드 출신 팝 가수 비요크의 전시 〈Björk〉, 그리고 2015년 서울시립미술관에서 개최한

K-POP 가수이자 아이돌 빅뱅의 멤버인 지드래곤(G-Dragon)의 <지드래곤:피스마이너스원> (Peace Minus One) 전시 사례를 선정하였다.

연구는 뮤지엄 경영의 입장에서 각각의 미술관들이 전시를 개최하게 된 배경을 미술에서의 미술관 영향 측면으로 살펴보고, 사례 미술관이 처했던 재정적 배경과 전시의 수익적 모델 개발의 측면에서 전략적 접근을 살펴보고, 관객과의 소통 측면에서 미술관이 진행하고자 한 노력과 결과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 앞서 살펴본 미술관의 대중문화 아이콘 전시 개최의 배경과 실제 사례가 어떻게 이어지는지를 살펴볼 것이다. 각 미술관들의 전시 전개와 전략을 이해하고자 한다.

제 2 절 V&A <데이비드 보위 이즈>(2013)

1) 미술에서의 미술관 역할 측면

데이비드 보위의 전시는 2013년 3월 23일부터 8월 11일까지 개최되었다. 당시 2013년의 최고의 블록버스터 전시로 꼽히며 전시 개막 이전부터 큰 주목을 받았으며, 개막 이전에 이미 40,000장의 전시 티켓이 예매되었다.¹²⁶ 전시는 V&A의 큐레이터 빅토리아 브록스(Victoria Broackes)¹²⁷ 와

¹²⁶ David Bowie Is—an interview with the V&A curator, UK Phaidon, 2013.03. (검색일 2018.10.02.)

<http://uk.phaidon.com/agenda/art/articles/2013/march/18/david-bowie-is-an-interview-with-the-vanda-curator/>

¹²⁷ 빅토리아 브록은 V&A의 공연 및 퍼포먼스 부문 수석큐레이터로, <David Bowie is> 전시의 큐레이터이자, 이후 개최된 <핑크플로이드> 전시의 큐레이터이다. <David Bowie is> 전시를 몰입형 사운드 및 비디오와 같은 라이브 퍼포먼스를 미술관으로 도입하는 등 공연이나 퍼포먼스를 미술관의 전시로 구현하는 방식에 대해 다양한 시도를 하는 큐레이터이다.

Jon Chapple, A Museumful of Secrets:: Q&A with The V&A's Vicky Broakes, IQ Magazine, 2018.01.09. (검색일 2018.10.18.)

<https://www.iq-mag.net/2018/01/q-a-victoria-albert-museum-vicky-broakes/#.W8fylnsZaUk>

총감독인 제프리 마쉬(Geoffrey Marsh)¹²⁸가 공동기획 하였다.

V&A는 현대미술뿐만 아니라 디자인을 함께 다루는 미술관이기 때문에 콘텐츠의 측면에서 상업적 측면에 보다 유연한 태도를 지닌다. 멜버른 아트센터(Melburn Art Center)가 기획한 대중문화의 아이콘을 내세운 최초의 전시인 카일리 미노그(Kyle Minogue)전¹²⁹을 2007년에 개최하였다.¹³⁰ 물론 카일리 미노그의 전시는 개최를 발표한 이래 미술계와 언론에서의 날 선 비판이 이어지기는 하였지만, 당시 9만건이라는 전시 사상 최대 규모의 전시 사전 예약 달성으로 V&A는 미술관이 대중문화 아이콘 전시의 성공 가능성을 확인했다.

V&A가 대중문화 아이콘 전시 개최를 준비할 2010년 전후는 2001년 이래 미술관은 입장료를 받지않고 대중에게 개방되어 관람객은 늘었으나 미술 향유층의 감소, 소수의 교양 있는 중산층에게 엘리트 미술만 보여주는 수동적인 기관이라는 지적¹³¹으로 진퇴양난에 빠졌다. 언론은 미술관이

¹²⁸ 제프리 마쉬는 V&A의 공연 및 퍼포먼스 부분 총 예술 감독으로 <David Bowie is>의 공동 큐레이터이다. 그는 새로운 기술을 통해 박물관의 경험 방식과 미술관의 역할 변화에 관심사를 두고 증강현실이나, 오디오비주얼 몰입형 전시 방식 등을 시도한 바 있다. <당신은 혁명을 원한다고 말할 수 있는가>(You Say You Want A Revolution? Records and Rebels 1966-1970, 2016-17)와 같은 새로운 서사방식을 구현하는 전시나 <핑크 플로이드>전시 등을 기획한 바 있다.

Charlotte Burns, The Man Behind Bowie, Art Agency, Partners, 2018.04.05.,(검색일 2018.10.18.)

<http://www.artagencypartners.com/podcast/geoffrey-marsh/>

¹²⁹ 전시는 멜버른 아트 센터에서 기획 및 전시하였으며, V&A는 이 전시를 유치하였다.

¹³⁰ 카일리 미노그의 전시는 V&A가 카일리 미노그에게 헌정하는 패션 전시로, 여성 팝스타의 이미지를 무대의상을 중심으로 선보이는 전시였다. 45개의 의상과 60장의 사진, 200여개의 오브제 등이 전시되었으며, 약 20여년 간의 카일리 미노그의 무대의상과 경력을 살펴보는 패션전시였다.

Patricia Johnson, Kylie Minogue's Fashion Exhibition, Femalefirst, 2006.12.21., (검색일 2018.10.17.)

<https://www.femalefirst.co.uk/lifestyle-fashion/stylenews/Kylie+Minogue-2804.html>

¹³¹ Adrian Hamilton, The decline of Britain's public museums,

관객을 이끌 수 있는 참신하고 재미있으며, 매력적인 주제의 방향으로 변화를 강조하였다.¹³²

V&A의 데이비드 보위 전시는 카일리 미노그 전시 개최 경험을 통해 대중문화 아이콘의 전시가 어느 정도의 대중이 호기심과 재미를 느낄 수 있을 것이며, 많은 관람객이 동원 될 것, 설령 논란이 일더라도 세간의 화제가 될 수 있을 것이라는 점을 알고 마련한 것이었다. V&A의 큐레이터 제프리 마쉬(Jeffery Marsh)는 인터뷰에서 미술관이 대중이 가깝게 느끼는 대중음악 스타 후보군을 ‘뮤직 뮤즈’로 명명하고 7-8건의 후보를 검토하였으며,¹³³ 소정의 선정을 거쳐 데이비드 보위가 선정되었다고 밝혔다.¹³⁴ 또한 전시 제안 시기에 접촉했던 대중문화의 아이콘은 여럿이었으며, 선정은 첫째, 전시 개최에 있어 저작권 문제와 같은 물리적 문제에 있어서의 해결이 용이하고, 둘째 많은 대중과 동시대 예술가들에게 뮤즈 역할을 했다고 동의 할 수 있는 대중문화의 아이콘이며, 셋째, 전시를 할 많은 작품 혹은 전시물로서의 가치가 있는 사료를 충분히 가지고 있는 조건을 충족해야 했다.¹³⁵

데이비드 보위는 V&A가 연구에 기반한 전시를 빠른 시일 내에

Independent, 2010.06.23.(검색일 2018.11.07.)

<https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/art/features/the-decline-of-britainrsquos-public-museums-2007613.html>

¹³² Art Space Edt. “How to Exhibit the Legacy of an Icon: An interview with "David Bowie Is" Curator Geoffrey Marsh”, Art Space, 2018.2.27. (검색일 2018.10.16.)

https://www.artspace.com/magazine/interviews_features/book_report/interview-with-geoffrey-marsh-the-co-curator-of-david-bowie-is-55288

¹³³ 이와 관련하여서는 V&A에서 후속 대중 음악 스타의 전시로 핑크 플로이드 2017년 5월 13일부터 2017년 10월 15일까지 개최했고, 연이어 프린스의 전시를 개최한다는 지점에서 여러 후보를 두고 고민한 것이 사실이며 더불어 해당 형식의 전시 방식을 지속 가능할 것으로 이해할 수 있다. Pink Floyd: Their Mortal Remains, Victoria and Albert 웹사이트, (검색일 2018.10.17.) <https://www.vam.ac.uk/exhibitions/pink-floyd>

¹³⁴ 위의 글

¹³⁵ 위의 글

기획할 수 있는 자원으로의 아카이브를 충분히 보유하고 있었다. 동시대 생존 팝 스타의 전시를 개최하는데 있어 가장 큰 어려움은 무엇을 전시하느냐이다. 미술 전시는 미술작품을 전시하면 되고, 패션 전시는 패션 작품을 전시하면 되지만 대중문화의 아이콘 전시는 무엇으로 전시를 개최할지에 대한 문제에 당면한다. 결국은 인물을 중심으로 장르, 매체, 내용과는 상관없는 충분한 자료들이 있어야만 하는 것이다. 대부분의 스타들은 자신들에 대한 아카이브를 판매하는 등 많았다. 게다가 대중문화 아이콘에게 있어 저작권과 초상권의 경우 자신 그 자체가 브랜드가 되고 자산가치로 여겨지기 때문에 미술관이 전시물이나 관련 자료의 활용에는 제약이 많이 따른다. 게다가 이를 개별적으로 이용을 하기 위해서는 많은 비용과 시간이 소비될 수도 있었다.

그러나 데이비드 보위 전시는 데이비드 보위 측에서 상기의 문제들을 해결해 주면서 보다 원활하게 전시를 개최할 수 있게 되었다. 자신에 대한 방대한 아카이브를 보유하고 있었으며, 전시를 위해 미술관은 무엇이든 빌릴 수 있도록 지원하였다. 자신의 저작권, 초상권에 대한 미술관의 자유로운 이용에 협조하였으며, 보위가 전시에 그 어떤 개입을 하지 않기로 약속하는 등 전시 개최에 있어서 보위 자체가 적극적이었다.¹³⁶

빅토리아 브룩(Victoria Brook)과 제프리 마쉬는 데이비드 보위가 지난 50년간 대중문화계뿐만 아니라 동시대미술계와 디자이너들에게 있어 혁신적으로 영감이 된 뮤즈이며, 퍼포먼스 예술, 패션, 미술, 디자인, 정체성과 정치 등 동시대 문화 전반에 영향을 끼친 인물이라는 점을 전시의

¹³⁶ Art Space Edt. "How to Exhibit the Legacy of an Icon: An interview with "David Bowie Is" Curator Geoffrey Marsh", Art Space, 2018.2.27. (검색일 2018.10.16.)
https://www.artspace.com/magazine/interviews_features/book_report/interview-with-geoffrey-marsh-the-co-curator-of-david-bowie-is-55288

주제로 삼았다.¹³⁷ 이를 뒷받침 하기 위해 앤디워홀, 버톨트 브레스, 윌리엄 블레이크, 찰리 채플린, 살바도르 달리, 니체, 할리우드 글래머, 그래픽 디자인, 영화, 음악, 알렉산더 맥퀸, 2012 올림픽, 케이트 모스 등 미술, 영화, 패션, 문학, 대중문화 등의 주요 인물, 기업, 혹은 예술 장르 자체와 데이비드 보위의 연결 고리를 그 증거로 제시했다.¹³⁸

정작 전시의 내용은 철저히 데이비드 보위의 음악 세계와 그의 예술적 역량을 느낄 수 있도록 전시하였다. 데이비드 보위의 스타성과 예술성을 토대로 진행하는 아카이브 성격을 분명하게 드러내는 전시였으며, 데이비드 보위의 개인 아카이브 자료들이 전시되었다. 작품을 따라가면서 데이비드 보위의 음악세계에 대한 이해도를 높이고, 당대 데이비드 보위의 문화적 영향력을 느낄 수 있도록 전시를 구성하였다. 그의 예술성을 중심으로 시대적인 혹은 주제적 구분을 나누며 그 의미를 해석하기 보다는, 어린시절의 보위, 그가 관심을 가졌던 화제와 화두, 공연 연출과 무대 의상의 제작과 같은 개인적인 에피소드들로부터 각 섹션별로 구성하였다.

전시이 이러한 구성은 아카이브 자료로부터 출발해야 하는 전시의 특성상, 현대미술을 다루는 전시 큐레이터들의 전시 기획과 아카이브만을 전문적으로 하는 아키비스트가 함께 전시를 준비하였으며, 제대로 정리된 적 없는 데이비드 보위 아카이브에 대한 정리가 곧 전시 그 자체였다. 덕분에 관람객들은 전시에서 아키비스트를 통해 시각적이면서도 체계적으로 정리 정돈된 기록물을 비롯한 전시물을 읽을 수 있게 되었다.

전시의 서두는 데이비드 보위가 스타가 되기 전인 어린 시절의 그의 경험과 사회적 배경을 소개한다. 데이비드 보위의 전시는 무엇보다

¹³⁷ Victoria Broackes, Geoffrey Marsh, *David Bowie is Inside*, V&A Publishing: London, 2013, p.19

¹³⁸ 위의 글

데이비드 보위의 음악을 들었고, 듣고 있으며, 공감하고, 그를 좋아하는 팬 층으로부터 출발한다. 때문에 전시는 데이비드 보위의 예술세계에 대한 제반 환경을 소개하는 동시에, 관람객들로부터 일종의 시간여행을 할 수 있게끔 하는 장치였다. 제프리 마쉬는 어릴 적 다락방에 올라가는 추억을 경험하는 새로운 공간이라고 전시를 표현하며, 전시의 주요 타깃이 향수를 느끼는 베이비부머 세대임을 적극 표현한다.¹³⁹ 또한 전시가 설령 관람객의 기억을 떠올리게 하는 회상에 그치지 않고 창조적 영감이 될 수 있다고 말하며, 때문에 관람객들이 그때는 생각하지 못했던 데이비드 보위의 작품세계를 뜯어 보아야 한다고 말한다.¹⁴⁰ 어린시절 섹션은 바로 이들의 몰입을 이끌어내는 역할을 한다. 전시물과 당시의 정치, 사회, 문화적인 배경을 연결 짓고 이를 잘 정돈된 아카이브 형태로 보여줌으로써 전시 서두는 ‘그땐 그랬지’와 같은 감정을 유발한다.

연이어 동시대 사회 경제 정치 문화 등의 전반에 대한 데이비드 보위의 태도와 생각을 그의 작품에서 찾을 수 있는 전시가 이어진다. 제프리 마쉬는 이를 ‘시간을 압축했다’고 표현하였다. 1970-1980년대 영국 런던의 정치적, 시대적 상황과 도시의 변화에 직접 영향을 받고 도시화에 의한 사회상의 변화에 대한 사진과 생활 환경, 달 착륙 사건과 함께 우주에 대한 세상에 대한 경계와 지각의 변화, 음악에의 영향이 어떻게 미쳤는지를 보는 지점, 탈 경계, 문화권의 경계를 넘어 일본, 아프리카 등 국경을 넘는 문화의 수용과 이를 무대의상으로, 음악으로 반영하면서 변화하는 사회상을 무대 공연 및 음악으로 펼치는 등 1970년대부터 2000년대를 아우르는 시간 동안 시대를 반영하고 자신만의 예술세계를 세상으로부터 영감 받아 표현한 데이비드 보위를 시간의 순차적으로 보여주기에는 너무나도 방대하고 전시를 기대하는

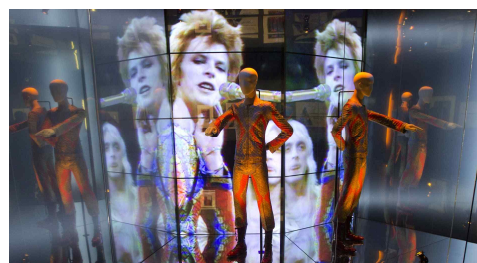
¹³⁹ Art Space Edt., 위의 글

¹⁴⁰ Victoria Broackes, Geoffrey Marsh, 위의 글

이들의 요구를 모두 부응할 수 없다는 것을 알았다고 말한다.¹⁴¹ 전시는 설령 아카이브 형태로 체계적인 분류와 꼼꼼한 설명이 정돈된 느낌을 주는 동시에 데이비드 보위의 주요 작품, 패션, 그와 함께 교류했던 예술가나 그의 사회 문제에 대한 발언과 의식 등을 특정 장르나, 시대에 구애받지 않고 자유롭게 설치 구성하였다. 이는 마치 그의 뒤엉켜 있는 생각을 순서없이 꺼내보는 것과 같은 방식이었다. 시대적 장르적 경계를 무너뜨린 전시에서의 모든 글은 현재 시제를 하고 있어 지금 우리가 바라보는 눈앞에서 전시되어있는 보위의 물건 하나 하나에 집중할 수 있게 연출하였다.



아카이브 전시 자료



무대형 전시 디스플레이

도표 6 데이비드 보위 전시 이미지

전시 설치 방식 역시 현대미술을 다루는 미술관에서의 전시적 성격 보다는 미술관이라는 공간에서 이루어지는 뮤지션으로의 데이비드

¹⁴¹ Art Space Edt., 위의 글

보위의 “이색적인 만남”의 형태로 마련되었으며, 전시의 구현 역시 전시, 공연, 음악이 혼합된 형태로 선보였다. 보위의 무대 의상 뒷편은 마치 무대 배경으로 설치된 듯한 LED 벽에서 보위의 공연 영상이 흘러나오고 있고, 보위의 음악과 함께 해당 곡이나 공연에 관련한 자료들이 함께 전시되었다. 이러한 전시 연출은 현대미술에 낯선 대중들에게는 전시를 어렵지 않게 만나는 방법으로, 또 미술전시를 보기 위해 미술관을 찾은 관람객들에게는 공연과 음악이 가미된 새로운 방식의 전시 관람을 제시하는 효과를 창출하였다.

V&A는 전시에서 충분히 설명하지 못한 보위의 상징적인 의미를 미술 차원에서 어떻게 해석될 수 있을지를 논의하는 장으로 공개 인터뷰와 강연 프로그램을 마련하기도 했다. 특히 제프리 마쉬는 데이비드 보위 시각예술가들과의 연결고리를 발굴하고 이를 관객에게 소통시키고자 보위를 마르셀 뒤샹을 잇는 뒤샹피언(Duchampian)이라고 표현하기도 하였으며, 스페이스 오딧세이에서 나타나는 그의 아이디어와 태도를 앤디 워홀과 연결지어 설명하였다. 또한 보위의 뮤직비디오 <우리는 지금 어디에 있는가(Where Are We Now)>장면을 공간이론으로 해석하기도 하였다.¹⁴² V&A는 당시 미술관의 참신한 기획 콘텐츠의 개발과 관람객 유치에 대한 사회 전반적 요구, 미술계의 연구가치 측면을 모두 획득하기 위하여 진취적이면서도 방어적인 태도를 취했다.

그 결과 전시의 총 관람객 수는 312,000명이었으며, 이는 2013년도 전체 관람객 수의 33%를 차지하는 규모였다.¹⁴³ 관람객 수의 성공 뿐만 아니라 언론을 통한 호의적인 태도도 이끌었다. Culture 24는 전시를 “전례없는 접근”으로 표현하며, 전시에 대한 흥분을 표현하였으며,¹⁴⁴

¹⁴² Art Space Edt., 위의 글

¹⁴³ V&A, Victoria and Albert Museum Annual Report and Accounts 2013-2014. Victoria and Albert Museum: London, 2014). p.3

¹⁴⁴ Culture24 Reporter, V&A reveals more details of its major David Bowie exhibition for Spring 2013, Culture24, 2012.09.04. 검색일 2018.11.07.

2013년 최고의 전시로 꼽았다.¹⁴⁵ BBC 뉴스는 데이비드 보위의 전시 흥행을 보도하며 그의 예술세계를 재조망하기도 하였다.¹⁴⁶

2) 재정적 측면

영국 정부는 2001년부터 국립 박물관, 미술관들의 입장료를 전면 폐지했다. 2010년부터 V&A에 대한 지원을 30% 감축했다. 뿐만 아니라 지원 기금은 2010년 310만 파운드에서 2014년 240만 파운드로 지속 감소했다. V&A는 재정적 안정을 위하여 기금의 감소분에 따르는 수익을 창출해야만 하는 상황에 당면하였다. 게다가 미술관은 특별전시를 제외하고는 정부 차원에서 일반 전시의 입장료를 받지 않았다. 소수의 유료 전시에서 기대감을 증폭하고, 사전 수익창출과 전시 입장객을 선점하기 위한 사전 예약 제도, 수익의 극대화를 위한 주중과 주말의 차별적 가격 책정 등의 새로운 정책을 펼쳤다.¹⁴⁷

대중문화 아이콘의 전시는 미술 전시가 지닌 잠재 관객의 발굴 및 관객 규모를 어느정도 확신할 수 있는 콘텐츠였다. 대부분의 미술관에서의 전시의 진입장벽은 크게 두 가지이다. 하나는 현대미술의 언어로 표현된 작품을 일반 대중이 어려워한다는 측면이 있으며, 또다른 하나는 미술의 상업성, 소비성에 대한 경계의 태도를 지니는 기존의 미술계 측면이다. 데이비드 보위 전시는 대중의 현대미술에 대한 어렵다는 인식을 뛰어 넘을 수 있도록 처음부터 대중문화 아이콘을 내세웠다. 대신 미술계에서 발발할 수 있는 예상 가능한 부정적 태도를 줄이고 성공적인 전시를

(<https://www.culture24.org.uk/art/architecture-and-design/art399825>)

¹⁴⁵ Richard Moss, The best art exhibitions to see in London during autumn/winter 2013 Culture24, 2012.09.05.

¹⁴⁶ Vincent Dowd, David Bowie: Did he change attitudes to sexuality?, BBC, 2013.03.23. 검색일 2018.11.07.

<https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-21897627>

¹⁴⁷ Mark Brown, V&A's 'less scary' entrance drives up visitor numbers, 2018.07.18. (<https://www.theguardian.com/artanddesign/2018/jul/18/v-and-a-museum-less-scary-entrance-drives-up-visitor-numbers>)

개최할 수 있는 장치가 충분히 마련된 전시였다. 그 결과 전시는 가장 빠르게 티켓이 판매된 전시라는 V&A의 역사에서 대 기록을 남겼는데, 2013년 해당 전시기간 동안 총 관람객 수는 312,000명이었으며, 이는 해당 미술관의 당해년도 연간 총 관람객의 33%를 차지한다.¹⁴⁸

2013-2014년 V&A의 연차보고서에 따르면 데이비드 보위 전시 덕분에 미술관 관람객 수와 유료 전시 수익이 성장했으며¹⁴⁹, 미술관 회원 입회자가 24% 증가하였다.¹⁵⁰ 전시 도록은 15,000부가 판매되었고 보위 관련 아트상품은 총 4만2천 파운드의 수익을 올렸다. 보위가 서명한 컬렉션 도록 500권은 14분만에 매진되었으며, 20,000개의 에코백, 36,000개의 기타 피크, 93,000매의 엽서가 V&A 전시 기간에 동안 판매되었다.¹⁵¹

본 전시가 수익 창출에 직접적 성과를 이루기도 하였지만 이를 제외하고도 2013년부터 2018년까지 전세계 주요 미술관에서 총 11회의 순회전을 개최하였다.¹⁵² 모든 순회 전시는 V&A의 전시를 각 미술관이 구매 유치하는 형태로 이루어졌으며, V&A의 큐레이터들이 직접 해당 미술관의 공간에 맞추어 전시를 재구성하였다. 6월 20일자 보도자료에 따르면 <David Bowie is> 전시의 순회 결과 최종 200만 관람객을 돌파하였다.¹⁵³ 1건의 전시

¹⁴⁸ V&A, Victoria and Albert Museum Annual Report and Accounts 2013-2014. Victoria and Albert Museum: London, 2014). p.3

¹⁴⁹ V&A Annual Report 2013-2014, V&A, 2014,p.2

¹⁵⁰ 위의 글, p.13

¹⁵¹ Charlotte Wood, David Bowie is exhibition case study, Cultural Hive, 2013.08. 검색일 2018.11.23.
<http://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/David-Bowie-is-case-study1.pdf>

¹⁵² 전시는 미국 시카고의 Museum of Contemporary Art, 프랑스 파리에 위치한 Philharmonie de Paris/Cite de La Musique, 호주 멜버른의 Australian Centre for The Moving Image, 네덜란드 그로닝어의 Groninger Museum, 이탈리아 볼로냐의 Museo D'arte Moderna di Bologna, 일본 도쿄 Terrada Warehouse, 스페인 바르셀로나의 Museu del Disseny de Barcelona, 미국 브루클린의 Brooklyn Museum 등이다.

¹⁵³ V&A 보도자료에 따르면 6월 20일까지 전세계 순회전의 총 관람객 수는 200만명을 돌파했다.

관객이 창출한 총 관람객 수가 V&A의 연간 관객 수의 두배 가량을 기록한 것이다. 또한 개별 미술관의 전시장과 전시 연계 아트 상품과 도록에 V&A의 브랜드가 곳곳에 노출되었다. 수익적 측면의 성과는 첫째 한정적인 영국 런던 중심의 관객 개발에서 벗어나 새로운 관람객을 유치한 것에 있었다. 순회 전시를 개최하는 미술관과의 계약에 따라 수익 배분은 달리 하겠지만, 전시 연계 아트 상품, 전시 도록 등의 부가 콘텐츠 판매 수익은 온전히 V&A의 수익이었다. V&A의 브랜드 노출로 인한 마케팅 가치를 창출 또한 순회 전시의 성과에 포함된다.

전시명	전시일자	Visits
<i>Treasures of the Royal Courts: Tudors, Stuarts and the Russian Tsars</i>	2013.09.03. – 2014.07.13.	76,500
<i>David Bowie is...</i>	2013.03.23.–2013.08.11.	312,000
<i>Sky Arts Ignition: Memory Palace</i>	2013.06.18.–2013.10.20.	33,700
<i>Club to Catwalk: London Fashion in the 1980s</i>	2013.07.10.–2014.02.16.	136,500
<i>Pearls</i>	2013.09.21.–2014.01.19.	107,200
<i>Tomorrow: Elmgreen & Dragset</i>	2013.10.01.–2014.01.02.	55,100
<i>Masterpieces of Chinese Painting 700–1900</i>	2013.10.26.–2014.01.19.	76,900
<i>Jameel Prize 3</i>	2013.12.11.–2014.04.21.	147,400

도표 7 V&A 2013.9–2014.8 연간 전시 관람객¹⁵⁴

David Bowie is welcomes 2 million visitors, V&A Press release 웹사이트, 2018.06.20. (검색일: 2018.10.16.)

<https://www.vam.ac.uk/info/press/latest-press-releases>

¹⁵⁴ 위의 글

두번째는 전시를 순회하면서 순회 할 때마다 전시에 대한 전시 저작권료를 포함한 투어 비용을 창출하게 된다는 점이다. 영국 ICOM에서는 전시를 유치하는 뮤지엄에서 전시의 지식재산권과 전시 서비스에 대한 수수료로 정의한다.¹⁵⁵ V&A의 순회 전시로 인한 수익은 2018년 연간 총 수익의 23%를 차지한다. 전시 투어에 따른 스폰서십을 제외한 전시 수수료 부문의 경우 17%에 달한다. 2015년 영국정부 발간의 뮤지엄 순회 전시 설문 보고에 따르면 순회 전시의 기획 예산은 5000 파운드이나, 큰 규모의 경우 50,000파운드-100,000파운드를 지불하기도 하며¹⁵⁶ 블록버스터 급의 경우 100,000파운드에서 500,000파운드까지 그 규모가 커지는 경우도 발생한다.¹⁵⁷ 건당 미술관의 전시 수수료의 정확한 금액은 알 수 없다. 하지만 그 수익성과의 결과 보위 전시가 개최된 이듬해 V&A의 연차보고서 2014-2015에는 미술관의 운영 전략이 변경되었다. 이전에는 없었던 관람객에 대한 전략과 목표가 등장하였으며, 특히 전세계 관람객을 대상으로 전시와 소장품 기반 경험 제공이라는 구체적인 목표가 등장하였다. 또한 영국 내에서의 문화 공간으로서의 공공 역할을 부각하던 이전과는 달리 보위의 전시를 기점으로 V&A는 국제적으로 미술관의 영향력을 확장하고, 다양한 수익과 기부 원천을 창출하는 등의 전략 목표를 세워 보위 전시가 미술관의 수익구조와 운영에 지대한 영향을 끼쳤음을 유추할 수 있다.

¹⁵⁵ Dana Andrew, Financial Planning:Economics of International Touring Exhibitions, Interational Touring Exhibitions: A Begginer's Guide, (Fitzwilliam Museum, Cambridge), UK ICOM:London, 2016.03.

¹⁵⁶ <David Bowie is >전시 규모 및 흥행 가능성을 감안한다면 전시수익의규모가 컸을 것으로 추측할 수 있다.

Charlotte Dew,An Analysis of Touring Exhibitions Practice in the UK, Economics of Touring Exhibitions Survey Report, 2016.04.
http://southeastmuseums.org/domains/southeastmuseums.org/local/media/images/medium/TEG_Economics_of_Touring_Exhibitions_Survey_Report.pdf

¹⁵⁷ Dana Andrew, 위의 글

연번	장소	날짜
1	Art Gallery of Ontario, Toronto	2013.09.25. - 2013.11.27.
2	Museum of Image and Sound, Sao Paulo, Brazil	2014.01.31. - 2014.04.21.
3	Martin-Gropius-Bau, Berlin	2014.05.20. - 2014.08.10.
4	Museum of Contemporary Art Chicago	2014.09.23. - 2014.01.04.
5	Cité de la Musique, Paris	2015.03.02. - 2015.05.31.
6	Australian Centre for the Moving Image, Melbourne	2015.07.16. - 2015.11.01.
7	Groninger Museum, Groningen	2015.12.11. - 2015.04.10.
8	MAMbo, Bologna, Italy	2016.07.14. - 2016.11.13.
9	Terrada Warehouse, Tokyo	2017.01.08. - 2017.04.09.
10	Museum del Disseny	2017.05.25. - 2017.10.15.
11	Brooklyn Museum, New York	2018.03.02. - 2018.07.15.

도표 8 <데이비드 보위 이즈> 전시 해외 순회 목록

3) 관객 개발과 마케팅 커뮤니케이션적 측면

데이비드 보위 전시는 대중음악의 기존 소비 방식의 틀을 깨고 기존의 미술향유자와 음악향유자를 모두 잠재 관객으로 본 전시였다. V&A는 전시 홍보를 통해 데이비드 보위를 환기하고, 전시 관람을 통해 새로운 방식으로 보위를 만나고 감상할 수 있도록 하여 미술관의 관람객 영역을 확장하고자 하였다.

V&A는 마케팅 대행사를 통해 전시 개최 이전부터 구체적인 홍보 마케팅의 효과 측정을 위해 관객 조사 및 분석을 진행하였으며, 이에 기반한 마케팅 커뮤니케이션을 실행하였다. 그 결과 국제 의사소통측정 및 평가 협회(AMEC)의 2014년 효과적인 국제 커뮤니케이션상을 수상을 하게

되었다.¹⁵⁸ 마케팅 조사를 사전에 미술관이 직접 수행한 것은 첫째, V&A가 그만큼 데이비드 보위의 전시에 대한 시장 경쟁력을 확신 했을 것이고, 둘째, 미술관과 대중문화 아이콘 전시 유형에 있어서의 관람객에 대한 분석을 진행하고자 함이며, 셋째, 마케팅 커뮤니케이션 과정에서 발생하는 효과와 문제점을 검토할 필요성을 느꼈을 것이기 때문이다. 보위 전시의 마케팅 분석은 해당 자료¹⁵⁹와 V&A의 연차보고서를 토대로 분석하였다.

V&A의 보위 전시에 대한 마케팅 타겟은 1) V&A의 충성도 높은 기존 미술 관람객, 2) 40대 이상의 보위가 활동하던 시기에 보위의 음악을 향유하던 자, 3) 데이비드 보위에 열광하는 팬, 4) 기존의 미술계가 아닌 음악부에서의 전문 인력, 특히 콘서트에 열광하는 자 5) 영상에 관심이 많은 자, 6) 18세 이상의 패션, 텍스타일, 제품, 필름, 사진, 그래픽, 인테리어디자인, 공연과 퍼포먼스에 관심이 많은 학생 등이었다.¹⁶⁰ 각 타겟에게는 타겟팅 된 매체(방송, 라디오나 웹사이트 등)나 이들이 자주 가는 장소 등을 선정하여 전략적으로 소구하였다. 시차적으로는 커뮤니케이션 타이밍을 전시 전년도, 전시 준비기, 전시 개최기간, 마지막 주 등으로 구분하여 전략적으로 접근하였다.

마케팅 목표는 1차로는 목표 미술관 방문자 23만명을 달성하는 것이었으며, 2차로는 새로운 관람객 층을 끌어들이고, 전시의 충성도를 높이며, 조기 수익창출을 위한 티켓 수익 확보를 하는 것, 그리고 당해년도 ‘올해의 전시’에 언급되는 것 등을 목표하였다. 이를 위하여 홍보 팀은 1. 티켓판매량을 통한 홍보 영향력을 측정하고, 2. 글로벌 고객 (해외 관람객뿐만 아니라 해외 미술관)에게의 정보 도달을 통한 신규 고객 확보의 확인, 3. 효과적 전시 홍보를 통한 기업 스폰서 수익의 유치, 4. 향후 전시회

¹⁵⁸ Paul Hender, “David Bowie is” – Victoria & Albert Museum (V&A), AMEC, (검색일 2018.11.23.) <https://amecorg.com/case-study/david-bowie-is-victoria-albert-museum-va/>

¹⁵⁹ Charlotte Wood, 위의 글

¹⁶⁰ 위의 글

개최를 위한 벤치마킹 사례로의 제공 등을 구체적인 평가 지표로 확인하였다.

미술관 홍보마케팅 팀은 효과를 측정하기 위하여 전시 개막 6개월전부터 마케팅 활동의 시작과 함께 잠재고객을 모델링하여 시장조사를 진행, 마케팅 활동 후 잠재고객이 방문자로 전환되었는지의 여부를 파악하는 방식으로 성과를 측정하였다. 또한 37개국어로 된 콘텐츠를 분석하여 해외시장으로의 캠페인 성공의 여부를 측정하였으며, 실질적으로 해당 국어를 사용하는 국가에서 국제 전시 투어의 유치 여부를 통해 사업의 성공 여부를 추가로 확인하였다. 시장 조사 설계 단계에서 스폰서 정보의 확산 또한 사전 고려하여 조사에 따른 성과 수치를 후원사에 제공하였으며, 후원사의 후원에 대한 만족도를 향상하고자 하였다. 마케팅 분석은 10,000명의 영국인 성인을 통한 콘텐츠 샘플링 시장조사를 진행하였으며, 홈페이지 url을 포함한 클릭 유도 문안 등을 통해 추적 통계 방법을 진행하였다. 연구 진행 중 특별히 전시 개막 시기에 많은 방문객이 유입된 지점은 언론매체를 통한 성과로 측정하였다.

마케팅 커뮤니케이션 성과 가운데 하나는 온라인 커뮤니케이션의 활성화이다. V&A는 웹사이트나 트위터, 페이스북, 인스타그램 등의SNS를 적극 활용하였다. 전시 시기에 따라 미술관 웹사이트를 적극 활용하여 보위와 관련된 콘텐츠를 수시로 게재하였으며, 특히 배우 틸다 스윈튼(Tilda Swinton)의 전시 개막 연설 중계 포스팅의 경우 7,000명이 접속하였다. 전시 종료 직후 11,000건의 전시 타이틀 #davidbowieis 해시태그 게시물 성과를 올렸으며, 트위터에는 2012년 9월부터 2013년 8월 (1년 1개월)간 66,866백만회의 데이비드 보위가 노출되었다. 이는 전년도 동기간 대비 100만배에 이른다. 미술관 보위의 웹페이지를 보기 위해 방문한 온라인 유저는 2013년 1월부터 전시를 종료한 8월까지 230만명에 달하였으며, 전시 오프닝주간인 3월 21일 목요일은 152,247회의 웹사이트 방문이 이어졌다.

타겟팅에 성공한 측면 또한 전시의 또다른 마케팅 성과이다. 전체

방문객의 47%는 35세-54세의 관람객이었다. 특히 45-54세 관람객이 27%에 달했다. 데이비드 보위 전시 중 멤버십 회원으로 가입하여 미술관의 충성 고객이 된 사람은 58,000명에 달하였다. 데이비드 보위에 열광하는 팬 가운데 한 팬이 전시를 16회 방문하는 경우도 있었다. 전시 관람객의 27%는 한번도 V&A를 방문한 경험이 없는 관람객이었으며, 본래 기대했던 관람객의 36%를 초과하는 성과를 달성하였다. 또한 그동안 영국 런던 시민을 대상으로 소구하던 V&A에 있어서 보위 전시의 관람객 24%는 외국인이라는 성과도 얻게 되었다.

제 3 절 MoMA <비요크>(2015)

1) 미술계에서의 미술관 영향의 측면

2015년 3월 8일부터 6월 7일까지 개최된 <비요크(Björk)>전은 뉴욕의 Museum of Modern Art(이후 MoMA) 2층의 마론 아트리움에서 개최되었다. 이미 데이비드 보위 전시가 전세계를 순회하며 전시가 성공했다는 평가가 이루어지고 있던 시기로 인하여, 비요크는 데이비드 보위와는 완전히 다른 음악과, 시각예술가와 함께 작업한 뮤직비디오로 잘 알려져 있었기 때문에 전시 전부터 미술계의 관심과 기대를 받고 있었다.¹⁶¹

전시 기획자인 클라우스 비젠바흐 (Klaus Biesenbach)¹⁶²는 1996년

¹⁶¹ MoMA에서는 KRAFTWERK가 2012년 MoMA에서 공연을 한 이래 미술관에 현대예술인이자 음악인으로서 첫 초대 행사였다.

¹⁶² 비젠바흐는 1991년 베를린 쿤스트베르크(Kunst-Werke (KW))현대 미술 연구소 (Institute for Contemporary Art)를 창설하고, 1996년 베를린 비엔날레를 창립하였으며 현재 두 단체의 창립 이사이다. 비젠바흐는 1996년 큐레이터로 MoMA PS1에 입사했다. 2004년 비젠바흐는 MoMA의 "영화 및 미디어 부서"의 큐레이터로 임명되었고, 2009년에는 미디어 퍼포먼스 아트 부문 수석 큐레이터가 되어 새로운 퍼포먼스 아트 전시회 시리즈를 진행하였다. 2010년에 마리나 아브라모비치 (Marina Abramović)의 대규모

MoMA에 입사한 이래 2006년부터 미디어 부분의 총괄 큐레이터가 되었으며, 2010 년에 마리나 아브라모비치(Marina Abramović)의 회고전을 기획하는 등 대형 기획전을 담당하는 큐레이터이자 PS1 MoMA의 관장을 겸하고, 타 미술관의 이사직을 맡는 등 왕성한 활동을 하는 큐레이터이다.¹⁶³ 비젠바흐는 비요크에게 2000년부터 전시 제안을 했었으며, 거절하던 비요크가 비젠바흐의 오랜 설득 끝에 전시를 수락하게 되면서 전시가 성사되었다

비요크는 아이슬란드 출신 싱어송라이터로 몽환적이고 감미로운 목소리와 독특한 분장, 세계적인 거장 감독들과 함께 제작한 뛰어난 영상미의 뮤직비디오 등으로 알려진 팝가수이다. MoMA는 비요크의 선정 계기와, 전시로서의 의미를 다음의 몇 가지 근거를 들어 설명한다. MoMA는 비요크를 통해 최근의 예술가들이 맺는 관계성과 외연의 확장을 통한 예술활동의 대표 사례로서 비요크를 선정했다고 밝혔다. MoMA는 비요크가 전세계를 무대로 활발하게 활동하며 주목을 받던 1990년대는 관계미학에 대한 주목과, 서로 다른 예술가들이 서로의 예술관을 토대로 함께 콜라보레이션을 하고, 분야 간의 경계를 넘나들었던 시기였으며, 비요크는 이러한 예술계의 패러다임 그 자체를 상징한다고 소개한다.¹⁶⁴ 기자간담회에서 비젠바흐는 비요크를 “전형적인 콜라보레이션 작업 예술가”로 소개하였다. 실제로 비요크는 미술부터 패션 디자인, 사진, 영상 등 다양한 장르의 예술가들과 함께 작업을 진행하였다. 독특한 음악 세계를 지닌 비요크와 다른 장르의 예술가들의 콜라보레이션 작업은 동시대 미술의

회고전을 선보였다.

¹⁶³ e-flux, MoMA's "Björk problem" is a MoMA leadership problem, e-flux, 2015.03.01. (검색일 2018.10.17.)
<https://conversations.e-flux.com/t/momas-bjork-problem-is-a-moma-leadership-problem/1070>

¹⁶⁴ Alex Needham, Björk exhibition at MoMA celebrates 'paradigmatic artist of the 90s, The Guardian, 2015.03.03. (검색일 2018.10.18.)
<https://www.theguardian.com/music/2015/mar/03/bjork-exhibition-moma-new-york-iceland>

탈장르적 성격과 무관하지 않다. MoMA가 적극적으로 비요크에게 러브콜을 보낸 것은 현대미술이 지향하는 바와 일치하며, 시각적이고 감각적인 비요크는 미술관이 복합문화공간으로써 선택 할 만한 훌륭한 사례이기 때문이다. 제리 살츠(Jerry Saltz)나, 댄 폭스(Dan Fox)와 같은 전시에 대해 비판하는 비평가들은 대중음악과 미술의 관계나, 비요크의 음악성을 비롯한 예술성에는 의심할 여지가 없다고 이야기한다.¹⁶⁵ ¹⁶⁶ 더불어 강력한 음악 메시지와 독특한 개성을 표현하는, 성공한 대중예술가로서의 반열에 오른 비요크는 미술관이 잠재적 관람객에게 제공할 유희적 요소를 지닌 동시에, 열광하는 팬덤을 보유한 매력적인 대상이었다.

무엇보다 MoMA가 비요크를 매력적으로 생각하는데에는 비요크가 미술계와 오랫동안 교감하고, 창작활동을 지속해왔기 때문이다. 예를 들면 크리매스터(Cremaster)¹⁶⁷ 등의 영상 예술작가였던 매튜 바니 (Matthew Barney)¹⁶⁸와의 결혼 후 서로의 작품에 출연하거나, 작업 방식을 공유하기도 하고, 서로의 예술관을 공유한 것을 들 수 있다. 매튜 바니의 실험예술 시리즈 영화인 ‘구속의 드로잉’ 9번째 작품인 《구속의 드로잉 9》에서는

¹⁶⁵ Jerry Saltz, MoMA's Björk Disaster, Slate, 2015.03.05.
<https://slate.com/culture/2015/03/momas-bjork-exhibition-reviewed-by-jerry-saltz.html>

¹⁶⁶ Dan Fox, What MoMA's 'Björk' Exhibition Reveals About the Uneasy Relationship Between Museums and Music, Frieze, 2015. 04 .23.
<https://frieze.com/article/music-39>

¹⁶⁷ 매튜바니의 1994년부터 2002년까지 8년에 걸쳐 발표한 5편의 영상 시리즈 작품이다. 신체와 성에 관련한 영상작품으로 남성의 고환 근육(크리매스터 근육)이 온도에 반응하여 움직이는 점에 출발하여 사진, 그림, 조각, 설치 등이 작품에 함께 나타난다. 작품의 순서는 크리매스터 4, 크리매스터 1, 크리매스터 5, 창조주 2, 크리매스터 3 등 번호순을 따르지 않는다. 2002

¹⁶⁸ 매튜 바니는 1967년생 샌프란시스코 출신의 예술가로, 퍼포먼스, 영상, 영화, 사진, 드로잉, 조각, 설치 등의 작업을 하는 작가이다. 예일대 출신이며, 퍼포먼스 기반의 설치와 영상을 주로 작업하며, 1990년대 신체성을 기반으로 한 크리매스터 시리즈를 통해 생물학적 상상과 산업물질(페트로늄 젤리 등)을 연결하여 신화와 존재에 대한 새로운 관점을 제시하는 작가이다. 샌프란시스코 현대미술관 작가 소개,
<https://www.sfmoma.org> (검색일 : 2018.10.16.)

비요크가 주연으로 등장하기도하고, 직접 영상의 사운드 작업을 맡고, OST를 제작해 선보이기도 했다. 이들의 결혼생활이 10여년간 지속되는 동안의 영향은 작품으로 드러난 것보다 더 컸을 것이라고 추측 할 수 있다.

비요크는 매튜 바니 뿐만 아니라 영상 예술을 하는 작가들과 많은 작업을 진행하였는데 그 방식은 주로 뮤직비디오였다. 뮤직비디오는 뮤직비디오 전문 채널인 MTV의 등장과 함께 음악 한 곡과 아티스트의 작품 세계를 매체를 통해 소개하는 대표적인 방식이었다. 1990년대의 활발했던 뮤직비디오 시장에서 비요크의 뮤직비디오는 영상 예술가들과의 시각적 미와, 비요크의 퍼포먼스, 음악이 내는 시너지로 화제가 되었다.

<미혼여성>(Bachelorette) 뮤직 비디오는 영화감독 미셸 공드리 (Michel Gondry)가 맡았다.¹⁶⁹ 무대 위의 주인공으로 등장하는 비요크의 모습을 통해 실제와 무대 위의 모습 간의 괴리, 현대사회에서의 기억에서 지워지는 것에 대한 의미를 드러내었으며, 책에 쓰여진 이야기의 유통과 확산, 삭제의 과정으로 풀어낸 작품으로 세트의 변화를 뮤직비디오 영상에 담았다. 이외에도 <요가>(Joga), <크리스탈라인>(Crystalline), <이소벨>(Isobel) 등의 뮤직비디오를 감독하였는데, 총 7편의 뮤직비디오를 함께 작업할 만큼 상호 예술세계간의 교류가 활발하였으며 지속되었다는 것을 알 수 있다. <마음의 승리>(Triumph of The Heart), <너무 조용해>(It' s oh so quiet) 등의 뮤직비디오는 스파이크 존스(Spike Johnes)¹⁷⁰가 감독하였다. <너무 조용해>의 경우 역시 MoMA의 영구 소장 작품이기 도하며, 1996 MTV 뮤직비디오어워드에서 6부문에서의 수상작 후보에 오르고 그래미 상을

¹⁶⁹ 프랑스 출신 영화감독인 미셸 공드리(1963년생)는 《휴먼 네이처》, 《이터널 선샤인》, 《수면의 과학》 등이 있으며, 비요크, 롤링 스톤즈, 벅 등의 뮤직 비디오 연출을 맡았다. 재즈 뮤지션 아버지와 피아니스트 어머니, 악기 제작자 외조부를 통해 음악적 관심을 가지고 미술대학 재학시절 록밴드 활동을 하기도 하였다. 음악에 대한 친근함과 특유의 감성과 감각, 미술학교를 통해 그래픽 영상미가 어우러져 대중음악 뮤직비디오도 다수 감독하였다.

¹⁷⁰ 영화 Her, 시계 태엽 오렌지의 감독으로 독특한 감성과 영상미를 작품에 담는다.

수상했다. 영상예술가와 영상 감독을 넘나드는 크리스 커닝햄¹⁷¹이 감독한 <All is Full of Love> 역시 MoMA의 영구 소장 가운데 하나이다. 아이슬란드 예술가 가브리엘라 프리드리크스도티르 (Gabriela Fridriksdottir)는 2005년 발매한 싱글 <Where is the line?>의 뮤직 비디오를 아이슬란드에서 촬영하였으며, 이전에 프리드릭 도티르의 영상 시리즈 작품 <테트라로지아> (Tetralógia)의 세편의 영상 중 한편으로 제작되었다. 이 작품은 2005년 베니스비엔날레에서 초연이 되었다.¹⁷² 커닝햄이나 프리드리크스도티르와 같은 예술가들과의 협업은 뮤직비디오의 제작이라기보다는 오히려 현대미술작품의 공동 제작에 가깝다고 해석할 수 있다. 퍼포먼스와 음악을 비롯한 사운드 아트를 맡는 비요크와, 영상예술과 음악을 연결시키는 감독들이 이끌어낸 예술작품이 미술관이나 갤러리의 전시보다 단지 MTV와 같은 뮤직비디오나 음악 소개 방송을 통해 주로 송출된 것에 가깝다.

2014년 6월 12일 MoMA는 비요크의 <바이오�필리아> (Biophilia) 어플리케이션을 영구 컬렉션으로 수집하였으며, 이는 최초의 어플리케이션 소장품이 되어 화제를 모았다. 연이어 1주일 후 MoMA는 비요크의 전시가 이듬해에 개최될 것을 밝혔다.¹⁷³ 전시 개최의 발표에서 MoMA는 비요크가

¹⁷¹ 크리스 커닝햄은 클라이브 바커 감독의 <심야의 공포>에서 괴물을, 데이빗 핀치 감독의 <에이리언 3>과 <에이리언 4>에서 에이리언을 만든다. 1995년 스탠리 큐브릭 감독과 작업을 하면서 카메라를 잡기 시작하였다. 크리스 커닝햄 감독은 일렉트로닉 음악에 심취하여 아펙스 트윈(Aphex Twin)의 <Come to Daddy>, 레프트필드(Leftfield)의 <Africa shox> 등 다양한 예술가와 함께 뮤직비디오 등의 작업을 다수 진행하였다. 기술을 바탕으로 신체에 대한 타자화와 존재에 대한 주제적 접근의 작품이 주를 이룬다. 그의 작품 중 비디오 설치 작품 Flex는 2000년 Royal Academy of Arts에서 개최된 <아포칼립스: 뷰티 앤드 호러> (Apocalypse : Beauty & Horror) 전시에서 소개되기도 하였으며, <멍키 드러머> (Monkey Drummer)의 경우 2001년 베니스비엔날레에서 전시되었다.

¹⁷² Gabriela Fridriksdottir, Versations Tetralogia at Venice Biennial 2005, List(Icelandic Art News), 2005.5. #1(검색일:2018.10.16.)
<http://cia.icelandicartcenter.is/news/mai05/gabriela.html>

¹⁷³ Ben Beaumont Thomas, Bjork's Biophilia becomes first app in New

현대 음악에 대한 기여 했을 뿐만 아니라 비디오, 영화, 패션, 예술에 있어서도 큰 영향을 끼친 혁신적인 아티스트이며, 관람객들은 전시를 통해 그녀를 직접 경험할 수 있는 기회를 제공하겠다고 밝혔다.¹⁷⁴

MoMA는 뮤지션 비요크와 현대의 예술가들과 협업하는 예술적 교량으로서의 비요크의 두 측면에 주목, 전시를 기획하였다. 문제는 비요크 자체에 대한 선정 측면이 아닌 전시의 구성 측면에 있었다. 멀티미디어를 활용한 뮤지엄을 관람객이 경험할 수 있도록 연출한 MoMA는 음악, 비디오, 텍스트, 비요크의 모형과 의상, 구조물 등으로 전시의 새로운 형식을 만들었다고 소개했다.¹⁷⁵ 특히 뮤직비디오는 비요크의 기존의 음악세계를 뛰어난 영상미와 정교한 기술을 통해 초현실적인 영상작품으로 표현한 것으로, 기술이 발전할수록 영상 속에서 보다 아름답고 높은 완성도의 영상미를 선보였다. 또한 VR, AR과 같은 다양한 기술 기반 뮤직비디오를 중심으로 전시를 구성하여 비요크의 창작활동이 디지털로 확장된 지점을 통해 전시 또한 미래지향적이고 실험적인 인상을 제공하였다.

미술관의 2개의 층에서 개최된 전시는 한 방향으로 진행되며 총 8개의 그녀의 앨범을 섹션으로 구성하였다. 전시는 2층에서부터 그 동안의 뮤직비디오 등에 등장하는 의상, 악기, 오브제 등을 시각적으로 소개하고, 연이어 <블랙 레이크>(Black Lake)의 공간이 나온다. VR기술을 활용하여 제작한 뮤직비디오는 평소 기술과 자신의 영상 세계를 접목하기를 좋아하는 비요크의 특징이 잘 드러난다.

York's Museum of Modern Art, The Guardian, 2014.06.12. (검색일 2018.10.17.)

<https://www.theguardian.com/music/2014/jun/12/bjork-biophilia-first-app-museum-of-modern-art-new-york>

¹⁷⁴ MoMA 웹사이트, (검색일 2018.10.17.)

<https://www.moma.org/calendar/exhibitions/1458>

¹⁷⁵ Jillian Mapes, Björk's MoMA Retrospective: When Technology Fails Innovation, Flavorwire 2015.3.4.

<http://flavorwire.com/507669/bjorks-moma-retrospective-when-technology-fails-innovation>

3층은 그 동안의 뮤직비디오를 토대로 영상과 사운드를 함께 즐길 수 있도록 기획되었다. 1993년 발표한 곡부터 2015년까지의 곡들에 대한 뮤직비디오를 즐길 수 있는 곳으로 오디오가이드의 위치기반 기술을 활용하여 각 공간마다 곡을 분리하고 관람객이 이동을 하면서 사운드를 공간에 설치된 시각적 스펙타클과 함께 즐길 수 있도록 하였다. 오디오가이드는 아이슬란드 작가 시온(Sjón)이 비요크의 삶과 예술세계를 토대로 쓴 전기 서사를 오디오가이드로 들려주는데, 전시된 마리안 빼이호스키(Marjan Pejoski)의 <백조 드레스>(Swan Dress)와 커닝햄 감독의 <모든 것은 사랑으로 가득하다>(All Is Full of Love) 뮤직 비디오, 아이리스 반 헤르펜(Iris van Herpen)의 <바이오펠리아>(Biophilia) 등을 함께 감상할 수 있다.



<모든 것은 사랑으로
가득하다> M/V

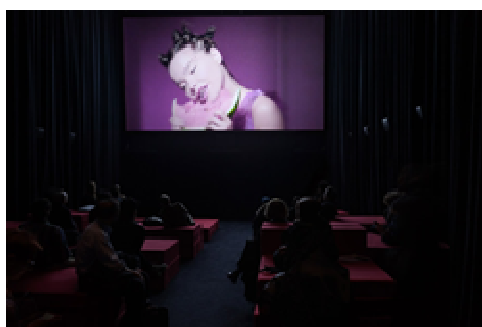
<백조 드레스>
전시 설치 전경

<바이오펠리아> M/V

도표 9 <비요크> 전시 작품 및 전시장

전시는 음악적 요소를 시각적 스펙터클 주도하에 이끌고 갈 수 있도록 뮤직비디오를 주로 소개했다. 뮤직비디오와 함께 상영과 전시 공간 곳곳에 비요크 마네킹에 입힌 의상, 뮤직비디오에 등장하는 소품이나 모형을 전시했다. 비요크의 독특한 예술세계를 주목하는 전시인 만큼 전시는

비요크의 모습을 중심으로 다루었다. 밀납이나 3D 프린터로 만들어진 비요크 인형들이 세워져 있고 여기에 뮤직비디오에서 입었던 옷을 입히거나, 혹은 아이슬란드 같은 배경 앞에 세워두었다. 영상 속에서 현실인듯 아닌듯 경계를 넘나들며 섬세하게 연기하고 음악으로 표현하는 비요크가 아니라 밀납 인형 뮤지엄에서 등장 할 법한 마네킹 인형이 전시되었다. 인형의 모습을 한 비요크와 뮤직비디오에 등장하였던 각종 악기, 소품들이 전시장 내에 나열되었다. 비요크의 <모든 것은 사랑으로 가득하다>뮤직 비디오에 등장하는 로봇이 전시되었으나 마치 사람처럼 움직이며 걱정적인 사이보그 간의 관계를 선보이던 모습이 아닌 로봇 모양을 한 고철이 전시되었다. 사이사이 거대한 화면으로 상영되는 뮤직비디오 공간은 꽤 찬 사람들로 북적였으며, 전시는 비요크를 화이트 큐브에 가둔 셈이 되었다. 현대미술의 시각적 주도권을 이끌며 전시를 펼쳤을 것이라는 것과는 달리 단순히 비요크의 뮤직비디오의 단순 상영하였고, 점차 영상예술에서 마음껏 예술적 시너지를 발현하던 비요크의 뮤직비디오를 집에서 편하게 뮤직비디오 채널 MTV나 온라인 스트리밍 사이트 유튜브(Youtube) 등을 통해 보는 경험보다 불쾌한 전시 관람 경험이 되었다.



<비요크> 전시 환경¹⁷⁶



<비요크> 전시장 입구¹⁷⁷

¹⁷⁶ 전시장 내부는 어둡고 좁아서 많은 사람들과 함께 영상을 감상해야 했다.

¹⁷⁷ 전시장에서 수용할 수 있는 관람객 수보다 더 많은 관람객이 몰리면서 전시장 벽을 따라 관람객들이 전시를 보기 위해 줄을 선 모습

MoMA가 전시를 기술기반 몰입형 서술 방식이라고 소개 한 것과는 달리 전시는 고전적인 전시 방식, 즉 전시 주제와 관련한 여러 전시물을 나열하는 방식에서 벗어나지 못하였고, 그 결과 기존의 콘텐츠 속 비요크의 이미지와 전시 속 비요크의 이미지 사이에 괴리가 발생하였다. MoMA는 센서 기술과 접목하여 고가의 헤드셋을 끼고 전시 구역을 이동하면 각 이동 공간마다 다른 오디오를 들을 수 있게 했다. 이 오디오는 비요크의 음악세계에 대한 설명이나 비요크의 음악이 아닌 비요크에 영감 받은 아이슬란드 시온(Sijon)이 쓴 한 소녀의 이야기를 녹음한 것이었다.

다만 비요크의 예술 세계를 미술관이 해석하고 이를 관람객에게 전하는 것도 아니고, 온전히 비요크의 음악세계를 몰입하여 감상할 수 있는 구조도 아닌 전혀 다른 이야기가 오디오를 통해 나오는 점은 전시 감상을 방해하는 요소였다. 게다가 기술상의 문제로 관람객이 몰리면서 오작동이 빈번하게 발생하였다. 각 전시 공간도 협소해서 여러 명의 관람객들이 들어가게 되면 복잡한데다 오디오를 집중하기 어렵고, 비요크의 작품을 즐기기 어려웠다.¹⁷⁸

프리즈(Frieze)의 에디터 덴 폭스는 MoMA가 비요크 전시를 만드는데 있어서 전시회가 지닌 언어의 한계가 있으며, 이를 구현해 낼 전문 기술이 부족함을 지적했다.¹⁷⁹ 벤 데이비스(Ben Davis)는 현대미술에서 아무 것도 벗어나지 않고, 전시를 개최하고 있으며,

¹⁷⁸ Roberta Smith, Björk, a One-of-a-Kind Artist, Proves Elusive at MoMA, 2015.03.05.

<https://www.nytimes.com/2015/03/06/arts/design/review-bjork-unfurled-in-many-guises-at-moma.html>

¹⁷⁹ Dan Fox, What MoMA's 'Björk' Exhibition Reveals About the Uneasy Relationship Between Museums and Music, Frieze, 2015.4.23.

<https://frieze.com/article/music-39>

오히려 MoMA의 대중지향적 태도에 의한 산물로의 전시만 남았다고 평했다.¹⁸⁰ 전시의 실패 요인을 엘리 페돌드(Elie Pedold)는 비요크의 음악이 하나의 오브제가 아니기 때문이라고 지적하기도 하였다. 비젠바흐가 스스로 전시를 "90 년대는 관계형 미학과 협업, 그 당시 유명한 단어 크로스 오버에 관한 것이었다 할 수 있다. 예술가는 예술과 영화, 패션과 사진, 고급과 대중예술 사이의 협력에 관한 것이었다."¹⁸¹ 고 한 것과 같이 전시는 전시 자체가 MoMA의 독창적인 기획 콘텐츠로 완성도를 이루기 보다는 제각기 다른 여러 비요크의 크로스 오버 콘텐츠를 비요크와 합의하여 모아놓은 것에 가까웠다.

이러한 전시에 대한 혹평은 MoMA로 쏠렸다. 뉴욕의 평론가들은 신랄하게 전시를 혹평하였는데 크리스티안 비베로스(Christian Viveros-Fauné)¹⁸²와 제프리 디치(Jeffrey Deitch)¹⁸³는 전시를 기획한 비젠바흐를 해고해야

¹⁸⁰ Ben Davis, Ladies and Gentlemen, the Björk Show at MoMA Is Bad, Really Bad, 2015.03.03.
<https://news.artnet.com/exhibitions/ladies-and-gentlemen-the-bjork-show-at-moma-is-bad-273020>

¹⁸¹ 비젠바흐 인터뷰

¹⁸² 뉴욕 출신의 비평가이자 큐레이터, 아트페어 감독과 딜러를 역임하였다. 《아트인 아메리카》(Art in America), 《아트인 오스트레일리아》(Art in Australia), 《아트넷(artnet)》, 《아트뉴스》(Artnews), 《아트넥서스(ArtNexus)》, 《아트 페이퍼》(Art Papers), 《아트리뷰(영국판)》(Art Review (UK)), 《아틀란티카(Atlántica (Spain))》, 《프리즈》(Frieze (UK)), 《뉴스위크(Newsweek)》, 《더 뉴요커》(The New Yorker), 《소더비》(Sotheby's) 등에 기고가로 있으며, 워싱턴 미국 미술관(Art Museum of the Americas), 산티아고의 현대미술관 Museo de Arte Contemporaneo (Santiago, Chile), 멕시코의 근대미술관(Museo de Arte Moderno (Mexico City, Mexico)) 등에서 전시를 기획한 바 있다.

¹⁸³ 1996년부터 디치 프로젝트(거리예술제)를 기획, 참여작가로는 바바라 크루거 (Barbara Kruger), 바네사 비크로프트(Vanessa Beecroft), 키스헤링(Keith Haring) 과 제프 쿤스(Jeff Koons) 등이 있다. 2010년-2015년 로스엔젤레스 현대미술관(The Museum of Contemporary Art, Los Angeles (MOCA))의 관장을 역임하였으며 현재는 연구소와 갤러리를 운영하고 있다.

한다고 하였으며, 제리 살츠(Jerry Saltz)¹⁸⁴는 MoMA의 기자출입증을 불태우는 사진을 자신의 비평 게시 글에 함께 올렸다.¹⁸⁵ 기존의 비요크 뮤직비디오 나열과, 수많은 마네킹을 복제된 비요크의 주요 의상을 소개하는데 그쳐, 전시 자체의 당위성에 대한 질문으로 확대되었다. 무엇보다 MoMA가 가진 근현대미술을 대표하는 미술관으로서의 책임론이 근간이 되었다.

2) 재정적 측면

MoMA에게 있어서 비요크 전시는 당연히 성공하는 전시였다. 오랜 설득 끝에 수락을 얻어낸 MoMA는 미술관에 적합한 대중문화 아이콘을 찾아 낸 것이었다. 이미 데이비드 보위 전시의 성공을 확인한 MoMA의 입장에서는 성공을 확신 할 수 밖에 없었을 것이다.

MoMA는 재정적 안정을 위해 적극적으로 수익 가치를 창출해야하는 절박함이 있었다. 2008년 경제위기 당시 198,875,000달러의 고정 금리채를 골드만삭스 은행과 발행한 이래 채무와 이자를 갚아가야만 했다. MoMA는 국가로부터 지원을 받지 않아 재정문제를 스스로 해결해야했으며, 이를 위해 2008년부터 재정 및 투자 전문인력을 미술관에 승진, 채용하게 된다. 잔 포스트마(Jan Postma)는 전 매릴린치 은행 수익담당으로 2001년부터 MoMA의 직원으로 근무하다, 2008년 재정 부서의 확대와 함께 최고재정책임자으로 승진하였다. 프랑크 아히마즈(Frank Ahimaz)는 전 시티은행 투자부문 관리자로

¹⁸⁴ 비평가이며, 2006년부터 《더 뉴요커》(The New Yorker), 《아트인 아메리카》(Art in America), 《프리즈》(Frieze) 등의 미술잡지에 평론을 기고 중이다. 1995년 휘트니 비엔날레 (Whitney Biennial)의 단독 고문이었으며, 2010년 브라보 텔레비전(Bravo Television)의 <Work of Art: The Next Great Artist> 프로그램의 심사위원이기도 했다.

¹⁸⁵ Cait Munro, The 10 Biggest Art News Stories of 2015, Art News, 2015.12.29. (검색일 2018.10.17.)
<https://news.artnet.com/art-world/10-biggest-stories-of-2015-390887>

근무하다 같은 해 최고 투자책임자으로 신규 채용되었다. 월스트리트 출신의 투자 전문가를 채용하고 부서를 확충할 만큼 재정적 위기에 놓여 있었기 때문에, 미술관은 미술관의 수익창출을 위한 방안을 모색하는데 힘을 쓸 수밖에 없었다.

이들에게 있어 수익 창출의 창구는 한정적이다. MoMA의 수익 채널은 크게 9가지로 나뉘는데 티켓 수익, 멤버십, 연간 기부, 프로그램 관련 기부금, 기타 보조금, 전시 순회 수익, 기타 수익, 보조 활동 수익(아트 상품, 디자인 상품 등) 등으로 나뉜다. 미술관의 수익 가운데 티켓 수익, 프로그램 관련 기부금, 전시 순회 수익 등은 전시 콘텐츠에 따라 그 수익 창출의 결과가 직결된다. 뿐만 아니라 멤버십이나 연간 기부, 기타 수익, 보조 활동 수익 등도 전시의 결과에 영향을 받을 수 밖에 없다. 수익과 전시 콘텐츠는 분리될 수 없기 때문에 2008년부터 미술관의 재정 안정성에 대한 적극적인 노력은 곧 전시 콘텐츠의 수익 창출에 대한 고려로 자연스럽게 이어지는 구조였다고 볼 수 있다. 하지만 미술관이 아무리 노력한다고해도 2011년은 0.98%(\$2,665,000), 2012년은 0.96% (\$6,221,000) 달러만의 여유자금이 있을 뿐, 미술관의 재정상 안정화가 이루어질 만큼의 수익 창출이 이루어지지 못했다. 게다가 인건비는 2011년 26,603,000달러에서 2012년 33,737달러로 급격히 상승하였으며, 2015년에는 41,990달러로 매해 급격히 상승하며, 높은 미술관 임대료, 운영비 상승 등은 미술관의 적극적인 수익 창출을 요구하는 요인이었다.

MoMA가 적극적으로 대중문화 아이콘의 전시를 개최하기 전의 미술관은 2008년 발행한 고정금리채에 따라 매해 채무를 갚으면서도 신용의 안정성을 확보하기 위해 노력하던 시기였다. 게다가 2002년부터 2012년까지 미국 미술관의 관람객 전체 방문율은 5%가 감소했다고

하였다는 발표 또한 이어졌다.¹⁸⁶ 그렇다면 비요크 전시는 미술관 재정 부서의 충분한 검토와 고려가 선행된 상태에서 관람객 유치와 그에 따른 아트 상품 등의 연계 소비, 멤버십 가입의 유도, 후원 유도 등이 한꺼번에 이루어질 수 있는 시장 지향적 콘텐츠로 최종 선택한 결과였다고 볼 수 있다.

미술관이 고심 끝에 선택한 비요크 전시는 엄청난 혹평에도 불구하고 관객 수의 측면에서는 큰 성공을 거두었다. 전시기간 동안 전시장을 방문한 관람객은 485,557명으로 1일 평균 5,221명에 달했다. 이는 데이비드 보위가 V&A에서의 관람객보다 더 단기간에 많은 관람객을 도달한 것이다. 전시장은 전시에 대한 혹평이 이미 팽배했던 가운데에도 입장을 기다리는 관람객 줄이 이어졌다.



도표 11 MoMA의 순회전시 수익 변화

반면 관람객의 호응에도 불구하고 전시는 순회 전시로 발전하지 못했다.

¹⁸⁶ 마이클 칸넬, (Michael Cannell), 2015.3.17. 뉴욕타임즈,
<https://www.nytimes.com/2015/03/19/arts/artsspecial/museums-turn-to-technology-to-boost-attendance-by-millennials.html>

뿐만 아니라 MoMA는 해외 순회 전시를 염두한 비요크 전시의 실패로 인하여 예상 순회전시 수익만큼의 예산부족에 시달리게 된다. 게다가 2013년의 순회전 수익 대비 2014년은 절반에, 2015년은 1/3에 못미치는 수준에 이르렀다. 미술관의 기획 전시에 대한 평가와 신뢰도가 떨어졌다.

정작 비요크는 미술관이 보란듯이 직접 전시를 개최하게 된다. 전세계 13개국에서 MoMA가 커미션 한 영상 작품을 포함하여 비요크의 뮤직비디오를 기반한 전시가 순회 개최하였다. 전시는 MoMA의 전시에서와 같이 모든 뮤직비디오를 영상 작품으로 선보이는 형태로 이루어졌다. 다만 MoMA에서의 전시와 다른 점은 밀납 마네킹이나 뮤직비디오 소품 전시물, 오디오가이드가 전시되지 않고, VR기기를 통한 전시 감상 방식을 시도하였다. VR기기 기반의 전시는 장소나 작품 수, 대여의 가능 여부에 관계없이 개최할 수 있었다. 이에 영국 런던 서머셋 하우스(Somerset House)에서 전시가 진행 중인 동안 캐나다의 몬트리올에서도 전시가 열리고, 러시아, 폴란드, 스페인에서 전시가 개최되고 있는 동안 콜롬비아 보고타, 아르헨티나 부에노스아이레스에서 전시가 개최되었다. 개최 장소 역시 미술관외에도 음악 축제, 공연장, 박람회장 등 다양한 예술 장르의 공간을 넘나들며 열렸다. MoMA 전시로 인하여 비평가의 신랄한 혹평을 받은 비요크의 입장에서는 오히려 모든 장르의 공간을 아우르며 특정 장르로 규정의 의미를 넘어선 예술에 대한 대중의 공감과 흥을 나타내는 기회였을 것이다. 콘텐츠 자체에 대한 자신감을 토대로 비요크는 독자적 행보를 선택했다. 비요크 스스로가 자신의 예술가로 생각하고 MoMA에서 보다 편안한 대중문화 차원으로 전시를 펼치기를 선택하였으며, 디지털 전시 형식을 통해 미술 전시가 가지는 물리적 한계를 넘어 콘텐츠로서의 가치를 살펴볼 수 있는 또 하나의 방법을 제시하였다. 특히 일반적인 전시가 가지는 물리적 한계를 벗어날 뿐만 아니라 VR 기술을 활용하여 가상을 현실처럼 경험하게 하는 기술 기반 전시를 구현했는데, 이는 원래 MoMA가 의도했던 전시의 취지에 보다 VR 더 부합되었다. 전시에 대한 높은 호응으로 인하여

바로셀로나 전시 경우 개최 기간을 연장하기도 하였다.¹⁸⁷

비요크의 전시의 VR전시는 다음의 몇가지 의미를 지닌다. 첫째, 미술관이 지닌 제약과 한계에 대해 비요크가 정면으로 승부한 것이다. 적어도 비요크는 보수적이고 배타적인 미술계로부터의 공격과 논쟁을 피할 수 있게 되었다. 둘째, 비요크가 VR 전시의 개최를 진행함에 있어서 MoMA의 전시 기획에 의존할 필요가 없었다. MoMA의 전시가 지나치게 비요크의 기존 뮤직비디오와 영상 작업을 기반한 전시를 개최하였기 때문에 전시로서 특색 있는 묘미가 제대로 살지 못하였다는 점, 오히려 전시 관람에 너무 많은 사람들이 모여 쾌적하지 않은 점 등은 비요크가 미술관 전시의 공간적, 상징적 요소를 덜고 보다 향유(entertain)의 요소 강조를 선택하게끔 하는 요소이다. 비요크는 MoMA와의 전시는 자신의 가상 현실 프로젝트를 진행하기 위한 실험적 시도였으며, 음악가에게 있어 마케팅을 내세운 전시는 회고가 아닌 이상 옳지 않다고 인터뷰하며¹⁸⁸ MoMA에서의 전시 경험에 대한 부정적 평가를 하였다.

이처럼 MoMA는 미술계로부터도, 비요크로부터도 전시 기획의 능력에 대한 부정적 평가를 받았다. 비요크의 VR 전시에 MoMA의 흔적은 없었다. MoMA는 비요크에게 콘텐츠 주도권 없이 전시를 진행하였으며, 미술관이 획득 가능한 대중문화 아이콘 전시의 관객 유치, 화제성과 같은 일차적 효과만 노렸다. 전시 관람객이 많아도 전시가 확대되기보다는 마치 개최하지 않은 전시처럼 전시 종료 후 완전히 비요크 전시는 MoMA의 웹사이트나, 연차보고서, 홍보물 등에서 사라졌다.

¹⁸⁷ 바로셀로나에서는 음악축제기간에 한정하던 비요크 VR전시를 관객들의 호응과 조기 매진으로 인해 전시 기간을 연장하였다.

¹⁸⁸ Árni Matthíasson, Metaphysical healing- Interview with Björk, mbl.is, 2016.11.1. (검색일 2018.11.23.)

https://icelandmonitor.mbl.is/news/culture_and_living/2016/11/01/metaphysical_healing_interview_with_bjork/

연번	국가, 도시	장소	일자
1	미국, 뉴욕	Museum of Modern Art PS1	2015.3.23.- 5.17.
2	호주, 시드니	Carriageworks	2016.6.3.- 6.18.
3	일본 도쿄	Miraikan	2016.6.29.- 7.18.
4	영국, 런던	Somerset House	2016.9.1.- 10.23.
5	캐나다, 몬트리올	Red Bull Music Academy	2016.9.24.- 10.28.
6	레이카빅, 아이슬란드	Hapa Center	2016.11.2.- 12.9.
7	미국, 휴스턴	Day for Night in Houston	2016.12.18.- 12.18.
8	러시아, 모스크바	7th Moscow International Biennale of Contemporary Art	2017.09.19.- 10.28.
9	폴란드, 포츠난뉴	Art Stations Foundation	2017.10.3.- 10.23.
10	스페인 바르셀로나	CCCB	2017.6.14.- 10.22.
11	미국, LA	Magic Box at the Reef	2017.6.4.
12	콜롬비아, 보고타	Centro Internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá	2017.9.23.- 10.8.
13	부에노스 아이레스	Usina del Arte	2017.9.24.- 12.30.
14	멕시코, 멕시코시티	CENART (Centro Nacional de les Artes)	2018.3.22.- 6.24.

도표 12 <Björk Digital> 순회 전시 목록

3) 관객 개발과 마케팅 커뮤니케이션적 측면

MoMA는 관람객의 유치 측면에서는 전시의 성공을 이루었으나, 미술계에서의 격렬한 비판과, 비요크 측에의 전시 주도권을 잃고 수익적 효과마저 보지 못했다. 연차보고서나 후원 보고서의 양식 또한 재무 정보를 공개하던 것에서, 사진 중심의 웹 페이지 형태로 바꾸었다. 2015년 연차보고서 및 연간 운영결과를 게시하는 웹페이지에는 비요크 전시는 키워드조차 언급되지 않았다. 이는 전시가 지닌 관객 동원에 따른 흥행의

긍정적인 효과보다는 미술관의 브랜드에 더 큰 부정적인 효과를 미술관이 감추기 급급했다고 볼 수 있다.

대중의 경우 온라인으로 추적할 수 있는 전시의 커뮤니케이션 성과는 해시태그 검색 정도였다. 그 결과 #bjorkmoma 1055건, #bjorkexhibition 187건, #bjorkexhibit 216건에 해당했다. 온라인 게재 건수를 분석하는데 있어서는 전시 타이틀이 Bjork이기 때문에 비요크 개인과 관련한 포스팅과 전시 연관 포스팅을 별도로 분리할 수 없었으며, MoMA 역시 마찬가지였다. 게다가 전시장 내에서의 사진 촬영이 제한되어있었기 때문에 전시를 보는 관람객들의 전시 후기 게시글은 상대적으로 사진 촬영과 공유가 가능했던 보위 전시와는 상반되게 그 수가 제한적이었다. 그럼에도 상기의 해시태그를 통해 전시 관람객의 반응을 살펴본 바에 따르면, 관람객들은 전시에 대한 호의적인 태도가 더 많았다. @madame_duchamp은 댓글을 통해 전시의 맥락이 아쉽기는 했으나, 전시 자체를 보는 것은 좋았다고 평하였으며, @nesstagram은 댓글을 통해 자신은 전시를 보러 다시 미술관을 재방문할 예정이며 지인들에게 전시를 추천하기도 하였다. @drdemetre는 전시에 대해 충분하지 않음을 표하기도 했다. 전반적으로는 전시가 사랑스럽다고 표현하거나 그녀의 음악세계를 사랑하기 때문에 너무 좋다는 표현을 하는 경우가 많았다.

문제는 마케팅 커뮤니케이션 측면에서 대중과 미술계 전문가들이 이원화되었으며, 미술계 비평가들의 혹독한 평론으로 전시에 대한 이미지가 점차 부정적으로 언론 등을 통해 확산되었다는 점이다. 비평가들은 연일 전시에 대한 실망감을 표하였다. 이러한 반응의 근간에는 MoMA는 비요크 전시가 개최되기 이전부터 미술 비평과, 미술전문 기자들의 긍정적 여론 형성을 위한 노력을 했어야 함에도 불구하고, 오히려 그렇지 못했다. 전시는 오히려 오랫동안 누적되었던 미술관과 전시에 대한 불만을 촉발시켰다.

MoMA는 2014년 미국민속박물관을 2011년 구입 및 철거 후 MoMA의 확장을 발표했다. MoMA는 이 확장 공사가 “대중의 즐거움을 확장하고

미술관에 활력을 불어넣을 것이며 대중이 참여할 수 있는 공연예술에 초점을 맞춘 공공장소 또는 아트베이(art bay)로 탈바꿈시킬 것이다” 고 발표했다.¹⁸⁹ 미술관의 확장은 오랜 미술관 후원자 게펜(Geffen)의 미술 후원에 감사를 표하고자 조각공원 및 전시장을 만들기 위한 목적이 있었다.¹⁹⁰ 미술관이 확장을 발표하자 예술가들과 평론가들은 이를 맹 비난하였다. 이미 MoMA가 후원금을 모으기 위한 기업이자, 시장 압력에 대한 충직한 기관으로 변해버렸다고 본 것이다.¹⁹¹

MoMA의 대중화, 상업화 측면에서 누적된 불만에 MoMA의 비요크 전시 개최는 미술계의 반발에도 불구하고 강행하는 MoMA의 행보에 대한 강력한 반발 의사의 표현이었다고 볼 수 있다. 제리 살츠는 비요크의 전시 평론 글에서 전시 관람은 시간 낭비이며, MoMA는 돈을 모으고 예술의 성과는 나중에 생각하려고 한다는 평가와 함께 건물의 리모델링 문제를 직접 거론하기도 하였다.¹⁹²

기자간담회 당일의 준비 미흡 또한 언론과 비평가들의 불만을 야기하는 문제가 발생했다. 비요크는 기자간담회장에 지각을 하였으며, 간담회장에 100여명 이상의 관람객들이 몰리면서 전시장이 좁은 전시장 공간에서 서로 부딪치며 취재를 진행해야 했다.¹⁹³ 부정적인 평가를 이사회나 후원자들,

¹⁸⁹ Edward Helmore, Struggle for the soul of New York art as critics accuse Moma of selling out, The Guardian, 2014.4.26. 검색일 2018.11.23. (<https://www.theguardian.com/world/2014/apr/26/moma-new-york-battle-for-soul-of-art>)

¹⁹⁰ Robin Pogrebin, 2 Art Worlds: Flush MoMA, Struggling Met, New York Times, 2016.4.22. 검색일: 2018.11.23. <https://www.nytimes.com/2016/04/22/arts/two-art-worlds-rich-modern-and-struggling-met.html>

¹⁹¹ Edward Helmore, 위의 글.

¹⁹² Jerry Saltz, MoMA's Björk Disaster, Vulture, 2015.3.5. 검색일 2018.11.23. (<https://www.vulture.com/2015/03/momas-bjork-disaster.html>)

¹⁹³ M. H. Miller, State of Emergency: Biesenbach's Björk Show Turns MoMA Into Planet Hollywood, Art News, 2015.03.04. <https://www.artnews.com/2015/03/04/state-of-emergency->

미술계 주요 연사들이 모이는 전시 만찬에서 드러내지 않기 위해 비판적인 태도의 평론가를 초청하지 않았다. 문제는 이 비평가들은 더 부정적으로 평가하며, “이비자(Ibiza)의 나이트 클럽 같다”, “비요크 전시는 나쁘다”고 평가하거나 MoMA의 리더십 문제를 제기하기도 했다.¹⁹⁴

MoMA의 초기대응 실패는, 전시를 함께 준비했던 비요크의 외면으로 이어졌다. 비요크는 전시 기간 중에는 언론에의 인터뷰를 진행하지 않았으며, 전시와 관련한 의견을 드러내는 것을 파였다. 2016년 디지털 전시를 자신의 사업의 일환으로 개최하게 되면서 비요크는 인터뷰에서 자신이 거의 손님이었으며, 스스로가 주도적으로 전시에 함께 하지 않았다고 밝혔다.¹⁹⁵ 또한 비요크의 입장에서 해당 전시는 자신의 작품을 관람객에게 제시하는 실험 가운데 하나였다고 표현하였다.¹⁹⁶ 비요크의 이런 반응은 MoMA가 노이즈 관리에 대해 소홀했음을 반증한다. 적어도 전시가 지닌 관객 동원력과 화제성을 미술관의 긍정적 자원으로 활용하지 않고, 비평가와 미술계로부터의 부정적 태도를 긍정적으로 변환시키기 위한 공론화와 논의의 장을 마련하지도 않았다.

마케팅 커뮤니케이션에서 비요크를 좋아하는 팬을 핵심 고객으로 두고 소구해야함에도 이들의 참여와 호응을 유도할 전시와 관련한 프로모션이 마련되지 않는 등 전략적 커뮤니케이션이 부재했다. 보다 정확하게는 마케팅 타겟이 불분명하였으며, 고객을 위한 충분한 설득 과정을 거치지 않아 커뮤니케이션을 실패한 전시라 할 수 있다.

biesenbachs-bjork-show-turns-moma-into-planet-hollywood/

¹⁹⁴ Christian Viveros-Fauné, MoMA Curator Klaus Biesenbach Should Be Fired Over Björk Show Debacle, ArtNet, "2015.03.24.

<https://news.artnet.com/art-world/how-will-momas-bjork-debacle-impact-klaus-biesenbach-279582>

¹⁹⁵ Árni Matthíasson, 위의 글

¹⁹⁶ 위의 글

제 4 절 SeMA <지드래곤: 피스마이너스원>(2015)

1) 미술계에서의 미술관 영향의 측면

서울시립미술관에서 2015년 6월 9일부터 9월 23일까지 개최된 지드래곤의 전시는 <지드래곤: 피스마이너스원> 라는 타이틀로 진행되었다. 여기서 ‘피스마이너스원’ (Peace minus One)은 전시에 참가한 지드래곤이 스스로를 표현하는 슬로건으로 평화의 상징을 의미하는 마크에서 선 하나를 뺀 로고를 사용한다. 자유롭게 상상하는 지드래곤의 유토피아적인 세계와는 달리 결핍된 현실 세계를 의미하는 이 슬로건은 전시의 타이틀이자 지드래곤 스스로를 상징한다. 이미 그의 팬들은 전시 타이틀 만으로도 지드래곤과 관련한 전시임을 알 수 있다는 것을 의미하는데, 전시 타이틀에서도 알 수 있듯 전시는 대중문화 아이콘으로서의 지드래곤을 선보이는 동시에 그의 팬층을 적극적으로 활용하고자 하는 의도를 직접 드러내는 전시였다.

전시는 미술관으로의 지드래곤의 제안으로 인하여 시작되었다. 시기적으로는 데이비드 보위의 전시가 전세계적으로 큰 화제를 모으며 성공적으로 치뤄진 직후이자 비요크 전시가 뉴욕에서 개최될 예정이라는 언론의 발표와 거의 동시에 진행되었다. 대중문화 아이콘의 전시가 동시다발적으로 등장하던 시기임에도 전시의 개최에 앞서 진행된 기자간담회에서 김홍희 서울시립관장은 해당 전시는 “일종의 부담이고 실험이다” 라고 밝혔으며, 대중에게 고급문화의 상징인 미술관 문턱을 낮추기 위한 시도라고 밝혔다.

기자간담회에서도 밝혔듯 해당 전시는 철저히 대중문화 아이콘인 지드래곤의 대중적 성격에 힘입어 지드래곤을 미술로서 읽어보는 시도로 준비되었다. 평소 개성 넘치는 음악을 통해 케이 팝을 리드하는 대중문화 아이콘이었던 지드래곤의 입장에서는 자신의 취향을 미술 전시라는 방식으로 드러내고, 대중문화의 고급화 전략을 취하는데 있어서 미술관예의 전시

제안은 당연한 접근이었다.

서울시립미술관에서도 이는 매우 반가운 제안이라고 할 수 있었다. 서울시립미술관은 2012년 김홍희 관장의 취임 이후 포스트뮤지엄을 비전으로 세우고¹⁹⁷ 기존의 미술관들이 지닌 틀을 뛰어넘는 미술관이 되고자 전시 프로그램을 비전에 맞추어 운영하고 있던 시기였다. 김홍희 관장의 ‘포스트 뮤지엄’은 정통과 대안, 역사성과 동시대성을 아우르는 양면가치적 프로그램, 지역적이면서도 세계적인 미술관을 지향한다.¹⁹⁸ 김홍희 관장은 기관의 경영전략에 맞추어 이에 맞는 전시의 당위성을 획득하는 방식을 취했다. 지드래곤의 전시 또한 그 가운데 하나였다. 당시 탈장르, 탈 관행적 전시를 개최하겠다는 전략에 맞아떨어졌다. 더불어 세계에서 인정받고 있으면서도, 전략적 측면을 실행할 수 있는 ‘지역적이면서도 세계적인 콘텐츠’의 발굴의 측면에서도 부합 한다고 볼 수 있다.

김홍희 관장은 포스트 뮤지엄의 실행에 있어서 지드래곤 전시 이전부터 적극적으로 대중문화를 반영하기 위한 다양한 시도를 해왔다. 방송 프로그램을 미술관에 유치하고, 연계 전시를 개최하게 된 것이 그러하다. 2013년 케이블 채널 스토리온에서 선보인 예술가 서바이벌 프로그램 <아트스타 코리아>가 바로 그것이다. 방송의 취지 역시 미술계에 진입하기 어려운 신진작가들이 서바이벌 프로그램을 통해서 투명한 방식으로

¹⁹⁷ 김홍희, 포스트뮤지엄과 새로운 관객, 국립현대미술관 2016 국제 컨퍼런스 : 변화하는 미술관 새로운 관계들, 컨퍼런스 자료집, 국립현대미술관 웹사이트 (검색일 2018.10.17.)
<https://www.mmca.go.kr/upload/board/200902260000002/2016/10/2016100710315750511902.pdf>

이연주, "문턱 낮은 서울시립미술관, 올해도 자주 놀러오세요", 중앙일보, 2014.01.08

<https://news.joins.com/article/13592578>

¹⁹⁸ 박현주, 김홍희 관장 임기 1년 더 연장 “포스트 뮤지엄 구축 세계적 미술관 지향”, 뉴시스, 2016.01.18.(검색일 2018.10.20.)
<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=103&oid=003&aid=0006991565>

작가활동을 할 수 있는 장을 마련하고 스스로를 홍보할 수 있는 기회를 얻는 프로그램으로, 전시의 여부를 떠나서 프로그램 자체 만으로도 큰 주목을 받았다. 서울시립미술관은 <은밀하게 위대하게>라는 타이틀로 서바이벌에서 살아남은 파이널 3인에게의 특전 형태로 미술관의 큐레이터와 함께 전시를 개최하게 되었다. 작가들은 미술관에서 소개할 자신의 작품을 창작하는 과정에서 미술관 전시 담당 큐레이터와 직접 소통하며 작품을 창작하고, 큐레이터는 이 작품들을 보다 발전시켜 대중에게 선보일 수 있는 전시로 구현하는 역할을 맡았다. 공공미술관이 특정 방송사의 방송을 위하여 적극적인 행보를 취하고 있다는 큰 비판을 받았으나,¹⁹⁹ 그럼에도 불구하고 대중에게 현대미술을 미술관이라는 틀을 벗어나 기존의 친숙한 대중매체를 통해 소개하고 작가들의 창작 환경에 대한 미술계의 관행과 폐쇄적 태도를 정면으로 마주했다는 평가를 얻게 되었다.²⁰⁰ <은밀하게 위대하게> 전시는 미술계의 대중문화에 대한 폐쇄적인 태도를 확인하고, 그럼에도 화제성과 동시대 대중문화와의 관계맺기를 시도하였다는 점에 있어서는 일종의 지드래곤의 전시를 위한 리허설이었다.

전시 기획은 아트스타 코리아 연계 전시였던 <은밀하게 위대하게> 전시를 담당했던 신은진 큐레이터가 지드래곤 전시 <피스마이너스 원>전시의 큐레이터로 선정되었다. 전시의 구조는 서울시립미술관과 지드래곤이 공동 기획하는 것으로 논의하였으며, 지드래곤은 자신을 소개하고 소장품과 자신을 드러내는 공간을 구성하기로 하였으며, 미술관은 이를 미술관 전시 프로그램으로 구현하는 업무와 그 외의 지드래곤 전시 기획을 하는 것으로 나누어 진행하였다. 전시의 주제는 무대 예술가인 대중문화 아이콘 지드래곤의 예술 세계였다. 전시 작품들이 이야기하는 내용은 화려한 일상

¹⁹⁹ [쥔인! 문화] 서울시립미술관과 ‘아스코’... 공공성과 대중성 사이, 국민일보, 2014..6.24. 18면 4단.

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=103&oid=005&aid=0000667818>

²⁰⁰ 위의 글

같이 보이는 무대 위의 삶 이면에 있는 공허함과 외로움이라는 이중적 상황을 보여주는 작품으로 귀결되었다. 전시는 크게 미술관 2-3층에 걸쳐 전시되었으며, 전시는 네 섹션으로 나뉘어 진행되었다.

첫 섹션은 지드래곤과 ‘피스마이너스원 (불완전한 세계)’에 대하여 소개하는 가상과 현실을 넘나드는 (논)픽션뮤지엄 섹션이다. 피스마이너스원 구조물과 그것의 의미, 뮤직비디오, 공연 등에서 선보인 상징적인 의상, 소품, 지드래곤이 그동안 모아온 공예, 디자인, 회화나 드로잉과 같은 미술 컬렉션을 혼합 배치하여 대중문화 아이콘으로서의 지드래곤에 대한 소개와 그의 시각예술과의 접점을 마련하는 공간으로 구성되었다. 논픽션뮤지엄은 디자이너 그룹인 패브리커가 지드래곤과 함께 공간 디자인 작품으로 선보였다. 공간의 구성은 비비안 웨스트우드나, 크롬하트 등의 뮤직비디오나 공연에서 입었던 의상들, 소품들, 미술관이나 박물관과 같은 공간을 넘나들며 촬영한 지드래곤의 사진 구조물 등이 전시되었다. 그 사이사이에 지드래곤의 취향을 반영하여 수집한 작품들이 함께 전시되었다. 특히 지드래곤은 소장품을 통해 사회에 던지는 메시지를 은유적으로 전달하였다. 예를 들면 1950년대 작품을 선보일 당시 매우 혁신적이었던 첼제 프레임 목재 받침과 등반이로 주목을 받았던 건축가 출신인 디자이너인 장 프루베(Jean Prouvé)의 의자 작품 <스탠다드 체어 시리즈>(Standard Chair series)를 통해 장프루베의 시대와 예술의 장르를 넘는 혁신성을 케이팝 스타로서의 자신과 동일시 하고자 하였다. 혹은 예술의 일상화를 한 트레이시 에민(Tracey Emin)의 네온 사인 작품<나는 너를 사랑하는 것을 약속한다>(I Promise to Love You)를 통해 트레이시 에민의 논란성 짙은 작업이 자신의 음악과 유사성이 있다고 보았다. SNS 중 우연히 발견하여 직접 작가와 연락 후 자신의 앨범 자켓을 작업까지 한 오빅스(Orbix)의 드로잉 시리즈나 지드래곤이 생각하는 피스마이너스원 세계를 상상하여 그린 작품 <피스마이너스원>(Peace Minus One) 등을

통해 예술에 대한 지드래곤의 생각을 시각화 하거나, 그의 SNS등을 기반한 소통 방식 등을 살펴 볼 수 있는 경우도 있었다.



(논)픽션뮤지엄 섹션 전경



(논)픽션뮤지엄 섹션 전경

도표 13 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 전경

(논)픽션뮤지엄을 제외한 세션에서는 1년간 한국을 대표하는 작가들 가운데 지드래곤과의 콜라보레이션을 승낙한 작가들이 지드래곤에 대한 작품을 커미션의 형태로 진행한 작품들과, 현대미술 가운데 지드래곤의 예술관으로 확장 해석할 수 있는 작품들을 구성하여 전시하였다. 각 세션은 세부 주제를 두어 화려한 무대와 어둡고 외로운 그 이면을 표현한 구조적인 작업들을 주로 선보인다. 임시 구조물 재료 비계와 인테리어 장식 용도의 물딩을 변형하여 무대를 구성하는 가장 근본적인 구조물을 작품화한 에스오에이(SoA), 혹은 퍼포먼스 영상,을 파편화하여 속도감과 허구성, 운동감을 영상으로 풀어낸 유니버설 에브리thing(Universal Everything), 3d 프린터로 스티로폼 박스에서 예술적 손길에 의해 조각 상이 되어가는 과정을 각 단계별로 비교할 수 있도록 선보인 다비드 콰올라(Davide Quayola), 무대에서 자주 사용하는 형광 네온 사인등을 활용하여 조형미를 선보이는 제임스 클라(James Clar) 등의 작품이 소개되었다. 이러한 작업들은 주로 현대미술과 대중문화, 무대 예술을 서로 교차하며 논의의 장을 열어가는 역할을 하였다.



과올라, <Sculpture Factory>, 스티로폼,
가변적 설치, 2015



권오상, <무제의 지드래곤: 이름이 비워진
자라>, 사진 외, 가변적 크기, 2015

도표 14 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 작품 일부(과올라, 권오상)

세번째 섹션은 무한의 이야기로 지드래곤이 개인으로서 느끼는 동시대 감성과 자신의 존재에 대한 고민을 전시 개최 1년전부터 작가들과의 만남을 통해 작품화 한 것으로 구성된다. 권오상, 방앤리(Bang&Lee), 박형근, 손동현, 진기중, 박형근, 마이클 스코긴스(Michael Scoggins), 파비앙 베르 셰르(Fabien Ver Schaere) 등이 참여하였으며, 기존의 작가들의 작품 형식과 표현은 그대로 유지하되 지드래곤과의 대화를 통해 작품의 주제를 지드래곤으로 변형하는 작품을 선보였다. 진기중의 경우 영상 스크린 뒤 공간에 설치된 디오라마를 통해 화면에서 보여지는 모습은 조합되고 구성된 정교한 모형의 세계를 카메라가 클로즈업하여 보여주는 것임을 알 수 있도록 하여 정보의 왜곡과, 미디어를 통해 눈에 보이는 정보와 이미지의 현실과의 괴리를 보여주었다. 문자와 영상 등을 활용한 미디어 설치작업을 통해 텍스트나 영상 속에 비친 이미지로 사회나 현상의 문제를 집어내는 작업을 하는 방앤리는 <(깊은 한숨) TV에 나오지 않는, 바퀴 달린 혁명>작업을 선보였다. 이는 지드래곤과의 인터뷰를 통해 대중이 바라보고 있는 지드래곤의 모습은 오직 카메라를 통해 보이는 화면 속 이미지만이라는 점을 직접

관람객들이 작품의 일부가 되어 경험하는 작업으로, 지드래곤을 매개로 방앤리의 영상, 설치된 무대와 구조물, 텍스트 등 작품의 맥락을 관람객들이 이해할 수 있는 기회이기도 했다. 이차원 평면의 사진을 3차원 입체 조각으로 구현하는 작가로 잘 알려진 권오상의 <무제의 지드래곤: 이름이 비워진 자리>는 온라인 상에서 떠도는 지드래곤의 사진을 수합하고 재구성하여 성미카엘 대천사가 악마와 싸우는 지드래곤을 대입한 작품이다. 대천사도, 악마도 모두 지드래곤의 얼굴을 하고 있는 화려하지만 텅 빈 종이 인형이다. 그 주변으로 거울이 둘러싸고 있어 작품을 보는 관객은 양면성을 지닌 지드래곤과 같은 공간에 있기도 하고, 평면화된 자신의 모습을 발견하기도 하여 비춰지는 모습에 대한 허구성을 느끼게 된다. 기존의 사진 조각을 구현하는 권오상의 작업적 맥락과 지드래곤의 내적 고민이 합쳐진 작품인 것이다.



방앤리, <(깊은 한숨) TV에 나오지 않는 바퀴 달린 사일로 랩, 뮤직박스, 복합매체, 가변적 크기, 2015
혁명>, 복합매체 가변적 크기, 2015

도표 15 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 작품 일부(방앤리, 사일로랩)

마지막 섹션은 지드래곤과 미디어 아트 그룹 사일로랩(Silo Lab)의 공동작업 뮤직 박스로, 지드래곤의 독백과 환영과 같은 모습이 전시 공간에 설치된 투명한 스크린을 통해 등장하였다 사라지는 설치작업이다. 현대미술로 앞서 소개한 섹션들을 따라오면 만나는 마지막 섹션은 뮤지션 지드래곤으로 돌아가는 의미로 구성되어 내면과 진심을 화려하지

않은 어두운 전시 공간 안에서 읊조리는 소리의 형태로 제공하고
관람객은 이러한 공간을 누비고 다니면서 소리를 듣고 지드래곤을
쫓게끔 구성하였다.

전시는 보위나 비요크 전시처럼 스타의 회고적 성격을 띠지는 않았다.
지드래곤은 활동을 시작한지 10여년밖에 지나지 않았고, 비요크나
보위와 같이 혼자서 활동하지 않는 그룹 아이돌 출신이기에 개인의
음악적 예술세계를 돌아보는 것에는 한계가 있었다. 미술관은 미술
작가들에게의 커미션 작업을 의뢰하여 대중문화와 미술의 경계 자체에
대한 질문을 던지는 전시로 구성을 하고자 하였다. 또 전시 구현에
있어서는 기존의 현대미술 작품으로 구성된 미술관 전시 형식을
따르고자 하였다. 지드래곤과 관련된 의상이나 물품의 비중을 줄이고,
현대미술 작품으로 전시장을 채웠다. 그러나 대중문화 아이콘이라는
홍행력에 기반한 전시의 특성상 미술과 대중문화 간의 관계와 새로운
형태의 교류 측면보다는 스타를 띄우기 위한 작가들의 작품의 활용과
같은 인상은 미술관과 지드래곤의 노력에도 불구하고 의도한 바를
제대로 발휘하지 못했다.

전시가 개막하자 상업적 성격의 전시를 오랫동안 개최해온
공공미술관인 서울시립미술관에 대한 공공성에 대한 논의가 이어졌다.²⁰¹
김홍희 관장의 취임 이후 대관형 블록버스터 전시를 더 이상 개최하지
않겠다고 밝힌 점과 지드래곤의 전시가 자기모순적 행보라는 평가도
이어졌다.²⁰² 물론 김홍희 관장이 언급한 대관형 블록버스터는 미술관이
장소를 내어주고 임대료를 받는 기획사 중심의 전시이며, 오히려 자체

²⁰¹ 이동연, [문화비평]오브제에서 아이콘으로 - 지드래곤 '피스마이너스원'
전시의 아이러니, 경향신문, 2015.06.23. 검색일 2018.11.23.
(http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?art_id=201506232111535)

²⁰² 김규항, 포스트 뮤지엄의 한국적 적용이라고?, 월간미술, 2015년 9월
제368호, 44쪽
http://monthlyart.com/page/44/?attachment_id=teefupbjjix

기획력을 신장하여 미술관의 기획으로 대규모 전시를 기획, 운영할 수 있기를 기대한 측면이라면, 언론이 이해한 블록버스터 전시는 대규모 상업형 전시를 통칭하는 개념으로 이해하여 오류가 생긴 것이다. 지드래곤의 전시는 그동안의 대형 기획전으로 부족한 관객 수를 채워온 공공 미술관의 대관형 기획전시를 지양하고, 다수의 관람객들이 미술관을 찾으면서도 전시의 질을 신장할 수 있도록 하기 위한 전략적 목표에 따른 전시이다. 그러나 지드래곤 전시는 대중문화 아이콘의 표피적인 이미지는 인터뷰, 간담회, 홍보물을 통해서 전달하는 것을 뛰어 넘었으며, 상업적 전시라는 논란을 피하지 못했다. 미술관의 경쟁력 있는 수익형 콘텐츠 개발을 요구하면서도 정작 실험적인 전시를 미술계가 제지한 상황이 된 것이다.

미술관의 지드래곤 선정 이유에 대한 논란도 이어졌다. 미술 비평가 김규항은 전시를 보지도 않고 데이비드 보위가 뮤지션을 타이틀로 규정할 수 없는 아티스트인 반면 지드래곤은 아니라고 평했다.²⁰³ 미술관에서 전시할 만한 대중문화 아이콘이 아니라는 평가를 미술 평론가가 내린 것이다. 또다른 평론가는 오히려 대중문화 아이콘의 예술적 행보를 총괄하는 전시라는 측면은 오해였으며, 오히려 대중문화 아이콘을 예술가의 뮤즈이자, 정보적 매트릭스로 설명하였다.²⁰⁴ 즉 데이비드 보어나, 비요크가 전시의 주인공이라면 지드래곤은 매개의 역할, 전시의 흐름을 엮어 내는 역할을 수행한다. 지드래곤의 전시는 앞서 진행된 데이비드 보어나 비요크의 전시를 좇는 형태가 아닌 대중문화 아이콘이 미술관 전시의 어디에 위치해야 하는가를 새로이 설정해보고자 한 것이다. 이를 통해 미술관의 학예 영역과, 전시의 구조를 잡는 측면에서 주도권을 잃지 않으면서도 대중문화 아이콘과

²⁰³ 김규항, 위의 글, 44쪽

²⁰⁴ 임근준, 피스마이너스원展: 뮤즈의 뮤지엄 나들이, 아트인컬처, 2015.07. 66쪽

현대미술 작가들이 서로 교류하였다. 작가들은 대중문화 아이콘을 뮤즈로서 창작하면서 중문화의 현상과 의미를 이해, 수용하고, 대중문화 아이콘은 미술작가들과 함께 교류하면서 현대미술을 이해하고 영감을 얻는다. 상호 문화적 경계상의 물꼬를 튼다는 점에서, 그리고 앞으로 활발하게 활동해 나갈 미술과 대중문화의 대표 예술가들을 선정하여 장르간 교류 차원에서 본다면 포스트 뮤지엄을 실천하기 위한 구조적 장치로 해석될 수도 있다. 미술계에서 온전히 이해받지도 못했더라도 공공미술관으로의 역할 수행에 마련한 장치는 재평가 받을 필요가 있을 것이다.

2) 재정적 측면

2013년 <팀 버튼>전(Tim Burton)(총 관람객 수 37만명)과 <고갱 그리고 그 이후>(Gauguin and after)(총 관람객 수 52만명) 전시 등 서울시립미술관은 대관형 블록버스터 전시의 사례가 많은 미술관이다. 뿐만 아니라 81만6427명을 끌어들이는 <불멸의 화가-반 고흐>(2007년), <행복을 그린 화가-르누아르>(61만5049명, 2009년), <색채의 마술사-샤갈>(55만1072명, 2010년) 등 대관형 블록버스터 전시를 개최할 때마다 큰 흥행을 했다. 서울시립미술관에서 대관형 블록버스터 전시의 성공이 이루어지자 전시 기획사들이 연이어 미술관에 전시를 제안하게 된다. 대관형 블록버스터 전시는 서울시립미술관의 경우 전시 공간을 빌려주기만 하면 된다. 미술관은 대관형 블록버스터 전시의 경우 전시 성공 여부와는 상관없이 대관료를 받는다. 미술관은 관객 유치에 대한 위험부담을 줄이고, 수익은 모두 기획사가 가지게 된다. 서울시 산하기관인 서울시립미술관은 전체 예산을 서울시로부터 조달하기 때문에 미술관 운영을 위한 재정자립도의 노력을 하지 않아왔다. 오히려 그동안 서울시립미술관은 간혹 전시 수익을 창출하더라도, 이 모든 수익은 미술관이 아닌 서울시가 돌려받게 되는 구조적 한계를 지닌다.

미술관의 세외 수익은 서울시의 세외 수익이 되고, 미술관의 수익 창출은 미술관의 이익과는 무관하게 된다. 물론 국내의 공공미술관들이 현재의 정부나 지방자치단체 산하 기관으로 있으면서 재정적 안정성과 공공성을 유지하는 것은 중요하다. 대신 콘텐츠 시장의 측면에서 매력적인 전시가 창출되기도 어렵다. 오히려 성공할 만한 대관 전시를 개최하여 미술관의 평가 기준인 관객수를 채우면서도 임대료를 통해 실적 차원의 세외 수익을 확보하고, 대관 전시가 개최되는 기간 동안 학예 측면에서는 방학과 같은 자체 기획 전시가 없는 기간이 된다. 일석삼조의 효과를 누리는 것이다. 지드래곤의 전시는 이러한 미술관의 안락함에 대한 자성적 태도에서 직접 나서서 진행한 전시이다. 대형 전시 전문 기획사를 끼고 한 전시가 아니다. 오히려 미술관이 대중문화 아이콘과 불편해지더라도 직접 부딪쳐 전시를 처음부터 끝까지 맡아 수행한 기획전시이다.

그동안 미술관이 대형 기획전시를 할 수 없었던 이유는 한정적인 예산상의 문제도 있었다. 연간 전시 기획을 위한 미술관의 예산은 한정적이며, 이 전시 예산으로는 대형 블록버스터 전시를 만들기 어렵다. 서울시립미술관의 2015년 기획전시예산은 전체 16억이다. 2015년 개최된 전시 20건 가운데 하나인 지드래곤 전시에 투입한 예산은 훨씬 적다는 것을 알 수 있다. 52만명의 관람객을 유치한 <고갱 그리고 그 이후> 전시의 개최를 위해 투입한 예산은 50억원에 달한다. 미술관의 연간 예산의 3배가 넘는 예산이 한 예산에 투입되어야 하는 것이다. 2009년 서울시립미술관에서 개최된 <르누아르>전시의 경우 보험료만 1억원 이상 지불되었다. 미술관이 대관형 기획 전시 전문 기획사의 의존도를 낮추면서 예산만으로 전시를 기획하기엔 예산 마련부터 어렵다.

치열한 콘텐츠 시장에서 살아 남을만한 전시를 비롯한 프로그램은 단순 국내뿐만 아니라 전세계 미술관, 문화예술기관 차원에서 살펴볼 경우 더욱 그 중요성이 커지게 된다. 미술관의 콘텐츠 경쟁력을 구축할

수 있는 구조적 문제를 해결하지 않고서는 미술관 콘텐츠의 시장 경쟁력 확보는 답보 될 수 밖에 없다.

지드래곤 전시를 유치한 서울시립미술관은 전시 기획력뿐만 아니라 좋은 작품과 전시 연출, 연구 등에 소요되는 적절한 예산의 규모를 위해서 미술관이 대중문화 아이콘의 도움을 받는 것이 전시 전문 기획사에 대한 의존도를 줄이는 최선의 방법이었다. 국공립 미술관이 국가나 지방자치단체로부터 받은 예산으로 사업을 진행하고 있으며, 한국의 경우 국공립미술관에서 후원이나 기부를 위한 전문인력이 미술관에 부재하다. 이러한 이유에서 후원사를 유치할 수 있을 흥행 신뢰도가 있는 대중문화 아이콘은 미술관에의 대형 기획 전시를 마련할 수 있는 발판이라 할 수 있다. 실제 지드래곤 전시의 경우 네이버 등의 기업 후원이 이루어졌다.

공공 미술관은 전시의 유통에 있어서 역할을 수행하기 어렵기 때문에 미술관의 전시 종료 후 해당 전시를 해외 미술관에 유치하기로 한 계획에는 적극적이지 않았다. 전시 기자간담회에서 중국과 싱가포르에 순회 전시를 개최하기로 한 점은 메르스 사태로 인한 생각보다 못미친 관람객과, 미술관 기획물의 수익형 유통의 어려움으로 인하여 이루어지지 못했다. 미술관이 창출한 수익은 세외수익으로 잡혀 미술관의 자산이 아닌 예산을 내려준 국가나 지방자치단체에 귀속된다. 미술관이 수익을 창출하기 위해 노력했다 하더라도 그 결과물은 미술관이 다시 가질 수도 없고, 미술관에 대한 평가에도 영향을 미치지 못한다. 미술관의 수익 창출에 대한 비즈니스 모델 개발 등의 노력은 이루어지 어렵다는 것을 의미한다.

공공저작물은 저작권법 제24조의2(공공저작물의 자유이용)에 따라 “국가나 지방자치단체 및 공공기관이 저작재산권의 전부 또는 일부를 보유한 사진, 영상, 음원, 연구보고서 등으로 국민 누구나 자유롭게 이용할 수 있는 저작물 국가, 지방자치단체, 공공기관이 보유·관리하고

있는 저작물”을 의미한다. 즉 다시 말하면 누구나 저작물을 표기하는 기준을 따른다면 해당 저작물을 임의 활용할 수 있다. 이러한 공공저작물법은 공공 저작물을 기반하여 제 2의 콘텐츠를 창출, 새로운 비즈니스 모델 개발을 권장하기 위한 것이다. 문제는 미술관이 전시를 유통함에 있어 수익을 얻을 수 있는 구조가 아니라는 점이다. 누구나 사용할 수 있는 전시 콘텐츠를 비용을 들여 유치할 미술관들 또한 찾기 어렵다는 점을 의미한다. 해외 미술관이 지드래곤 기획사 측으로 전시 유치 비용을 들이더라도, 서울시립미술관의 전시 지분에의 유치 비용을 지불할 필요는 없다. 국공립미술관에 대한 의존도가 높은 한국 미술계의 현황 상 전세계에 경쟁력 있는 전시 콘텐츠를 기획, 유통하여 부가가치를 창출하기 위해서는 이와 관련된 제도적 방안 모색이 필요하다.

전시 종료 후, 지드래곤은 순회 전시가 이루어지지 않자 미술관 전시 타이틀이기도 한 자신의 슬로건 <피스마이너스원>을 패션 브랜드로 런칭한다. 또한 전시에서 획득한 현대미술, 동시대 시각 문화를 활용하여 브랜드 정체성을 구축하였다. 의류나 모자와 같은 패션용품 외에도 사무용품, 헤드폰 등을 출시하기도 하고, 팝업 스토어의 형태로 현대미술과 제품을 혼합한 형태의 전시를 지속 이어나간다. 뉴욕, 런던, 싱가포르, 파리, 홍콩, 베이징 등 각국의 전시와 소비가 함께 이루어지는 복합예술공간에서의 팝업 전시를 진행하였다.

서울시립미술관은 이전에는 없던 미술관 전시 콘텐츠의 적정 예산 마련을 위한 투자 가치를 확대하기 위하여 전략적으로 지드래곤이라는 대중문화 아이콘과의 전략적 제휴를 시도했다고 볼 수 있다. 그러나 제도적으로 미술관이 창출한 수익을 미술관이 활용할 수도, 혹은 미술관이 창출한 콘텐츠가 부가가치를 발현하여 수익을 창출할 수도 없는 제도의 한계는 MoMA가 비요크의 VR전시를 통해 전시콘텐츠의 가치 주도권을 내어준 것과 같이 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시

콘텐츠의 주도권을 지드래곤에게 내어준 상황이 되었다.

3) 관객 개발과 마케팅 커뮤니케이션적 측면

지드래곤의 전시는 비요크나 보위 전시가 1년전에 전시 여부를 알린 것과는 달리 전시가 개최되기 2개월 전까지도 전시 여부를 공개하지 않았다. 전시에 대한 미술계의 반발을 예상했기 때문에 최대한 전시의 공개 시점을 전시 개막에 가까운 시기로 유도하였다. 이는 사전 전시 홍보를 어느 정도 축소해서라도 전시 콘텐츠를 선보인 후 평가를 받기 위함이기도 했다. 게다가 지드래곤 전시의 주요 관람객은 좁게는 지드래곤의 팬, 넓게는 미술계를 포함한 현대미술을 접하기를 바라는 대중이었다.

핵심 관람객인 팬들의 경우 전시 홍보에 있어 홍보 전략차원에서 지드래곤의 전시 개최 여부를 공개하는 시기나 방법은 크게 의미가 없었다. 전시를 발표한 직후 전시 개최에 대한 언론 보도가 확산되자, 미술관으로의 전시와 관련한 문의가 이어졌다. 지드래곤 역시 자신의 SNS에 전시의 개최 소식을 전하였으며, 보다 자세한 정보를 획득하고 싶어하는 팬들을 위하여 미술관은 기존의 미술관 홈페이지에는 간단한 정보만 기재하고, 별도의 전시 웹사이트를 제작하였다. 전시의 웹사이트에는 전시의 개요와, 오디오가이드를 빌리지 않아도 미리 작품들을 살펴볼 수 있도록 자료를 올려 두었으며, 미술작품의 이미지와 전시장 내에서 촬영한 지드래곤의 사진들이 함께 제공되었다.

미술관이 가장 두려워했던 지점은 미술계의 반발이었다. 미술관의 여러 차원에서의 실험적인 전시인 지드래곤 전시에 대하여 어느 정도는 반발을 예상하고, 이를 방어할 수 있는 나름의 방편을 마련하고자 하였다. 예를 들면 한국을 대표하는 원로 작가의 시리즈 전시인 <세마 그린>(SeMA Green) 프로그램을 지드래곤의 전시가 개최되는 기간(2015년 여름방학 전후)과 겹치도록 배치하였으며, <세마 그린>을 1층 전시장에, 지드래곤 전시를 2-

3층에 배치하였다. 관람객이 처음 미술관을 들어올 때의 인상은 원로 화가의 전시장을 마주하며, 계단으로 올라가면서 지드래곤의 전시를 볼 수 있도록 하였다. 뿐만 아니라 지드래곤 전시는 대중문화 아이콘을 내세운 동시대 문화를 이해하기 위한 전시임을 밝히며, 관람객들이 한국의 대중문화를 이해하고, 대중문화와 상호 작용하는 현대미술을 비롯한 문화지형 차원에서 전시를 수용할 수 있도록 프로젝트 갤러리에서 홍대 인디 음악 전시 <서브컬처 : 성난젊음>을 연계 개최하기도 하였다.²⁰⁵

그럼에도 전시의 개최가 발표되고 난 후부터 전시가 진행되는 동안 호의적인 평가보다 부정적인 평가가 주를 이루었다. 언론은 상업 전시의 시험 무대로 시립미술관이 이용되었다고 평가하기도 하고,²⁰⁶ 예술을 조연으로 밀어낸 미술관에 아이돌 스타의 소녀팬들이 밀려왔다고 표현하거나,²⁰⁷ 지드래곤의 전시는 개최되기엔 너무 일렀다는 평가를 받기도 하고,²⁰⁸ 해당 전시가 마케팅을 위한 상업적 전시에 정부예산이 투입되는 공공기관으로서 서울시립미술관이 대관으로 판을 벌린 무리수라고 표현하기도 하였다.²⁰⁹

전시에 대한 부정적인 언론의 반응이 확대되자 지드래곤 역시 인터뷰에 직접 응하며, 미술계에서의 전시회에 대한 비판과 논란에 대하여 ‘자신을 매개로 현대미술을 두려워는 관람객들에게 매개가 되고자 하였다’거나, ‘자신이 미술전문가여서 전시를 개최하는 것이

²⁰⁵ 1995 vs 2015, 홍대를 말하다, 헤럴드경제, 2015.7.15.

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=103&oid=016&aid=0000789911>

²⁰⁶ 선한결, '지드래곤 띄우기'인가 미술관 문턱 낮춘 건가, 한국경제, 32면 2015.6.9.

²⁰⁷ 함혜리, 세금으로 운영되는 공공미술관에 '아이돌 기획자', 서울신문 20면 3단, 2015.6.9.

²⁰⁸ 노형석, 지드래곤 전시, 너무 일렀던 걸까, 한겨레, 2015. 6.8. 26면 2단

²⁰⁹ 김아미, '지드래곤 아티스트 만들기'...서울시립미술관의 무리수?, 헤럴드경제, 2015.6.4.

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=103&oid=016&aid=0000746981>

아니라 예술가들과 교류하며 생각을 나누는 기회였다' 는 등 적극적으로 전시의 취지와 자신의 역할을 밝혔다.²¹⁰ 미술관 측에서도 전시에 대한 논란이 부담이 됨에도 불구하고 실험적인 전시를 개최하는 이유는 미술관의 문턱을 낮추고, 오히려 미술관이 미술인들만의 공간이 아닌 모든 이들이 미술문화를 향유 할 수 있는 기회를 제공해야하는 역할 수행 또한 필요함을 적극적으로 설명하고자 했다.²¹¹

문화예술, 대중문화 전문 200여명의 기자가 운집했던 언론 간담회는 2015년 5월 발발한 중동호흡기증후군의 유행(이하 메르스 사태)에 맞물려 취소 위기에 놓였다 가까스로 개최되었다.²¹² 메르스 사태는 전시 기간 내내 뉴스에서 다룰 만큼 큰 화제가 되었다. 바이러스성 질병의 높은 치사율로 대중은 사람이 운집하는 곳으로의 대외 활동을 줄였으며, 미술관 역시 대표적인 공공 공간으로서 큰 피해를 입었다. 그럼에도 약재 속에서 개최된 전시는 일평균 1,076명, 66일간 전시기간 동안 총 71,020명의 관람객이 전시를 관람하였다. 물론 기존의 서울시립미술관 블록버스터 전시들과 비교할 수는 없으나 <낙원을 그린 화가: 고갱, 그리고 그 이후>전은 약 52만 관객을 동원하였으며 <팀 버튼>(Tim

²¹⁰ 지드래곤 ① '미술관으로 간 아이돌' 상업화 비판에..., JTBC 뉴스룸, 2015.6.18. (검색일 2018.10.17.)

<https://entertain.naver.com/read?oid=437&aid=0000081854>

²¹¹ 현대미술과 아이돌 스타가 만난다면?...미술관 파격적 시도, MBC 9시 뉴스, 2015.6. 8. (검색일 2018.10.17.)

http://imnews.imbc.com/replay/2015/nwdesk/article/3713460_17821.html

²¹² 168명의 확진 환자가 발생하였으며 38명이 목숨을 잃은 메르스 사태로 인하여 각종 공연, 전시 등의 행사가 일괄 취소되기도 하였고 외국인 관광객 또한 급감하였다.

메르스로 전시행사·바이어방문도 줄줄이 취소, 헤럴드경제, 2015.6.10.
<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=016&aid=0000753160>

메르스로 끊겼던 해외 관광객 모시기 총력전, 국민일보, 2015.7.28. 6면 4단

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=005&aid=0000800867>

Burton)전은 약 37만 관객을 기록했다.)²¹³, 2015년 한국 문화관광연구원의 보고서에 따르면²¹⁴ 국립현대미술관은 6월 첫째 주부터 7월 2째주까지의 관람객이 전년대비 평균 약 21%가 감소하였으며, 예술에 전당의 경우 1일 평균 관람객이 메르스 이전 대비 100~200명 감소, 세종문화회관의 경우 주말 일평균 관람객이 약 67% 수준으로 감소할 만큼 타격이 컸다.

그러나 아무리 메르스 사태를 감안한다 하더라도 전시 기자간담회에서 밝혔던 중국 상해, 싱가포르 등 준비하던 순회 전시²¹⁵가 실제로는 이루어지지 못했다. 몇가지 원인을 꼽자면, 첫째 무리해서 순회 전시를 개최하더라도 전시의 성공여부를 판단 할 수 없었다는 점을 들 수 있다. 전시에 대한 충분한 공감을 끌어내지 못하였다는 점과, 전시 콘텐츠의 성공가능성을 시험하는 한국 전시 무대에서의 실패에도 불구하고 추진하기에는 어려움이 있었을 것으로 추측할 수 있다.

두번째로 지드래곤의 전시는 구성이 매우 복잡하였기 때문에 정확하게 전시를 통해 전달하려는 메시지가 도달하기 어려웠다는 단점이 있었다. 오히려 V&A의 전시나 MoMA의 전시는 아티스트에 충실하며, 전시의 소주제가 별도로 없었으나, 지드래곤의 전시는 완전할 수 없는 불완전함이라는 주제로, ‘무대 위에서의 완전한 삶 이면의 공허함’을 드러내고자 하는 전시였다. 하지만 전시의 도입부인 미술 애호가로서의

²¹³ <팀 버튼>(2012.12.12.-2013.4.14.)은 90일 전시기간동안 373,183명의 관람객이 방문하였으며 일일 평균 4,146명이다. <낙원을 그린 화가: 고갱 그리고 그 이후>(2013.6.14.-9.29.)전은 93일동안 520,154명의 관람객이 다녀갔으며 일일 평균 5,593명이 방문하였다.

2013년 11월 관람객 현황보고, 서울시 정보소통광장 첨부 문서 웹사이트, 2013.12.13. (검색일:2018.10.17.)

<https://opengov.seoul.go.kr/sanction/434912>

²¹⁴ 한국문화관광연구원, 문화예술계의 메르스 관련 영향 및 대응방안 연구, 가치와 전망, 제 61호(2015-11),

policy.nl.go.kr/cmmn/FileDown.do?atchFileId=203582&fileSn=44960

²¹⁵ [문화공방] (7) GD와 서울시립미술관, 국민일보, 22면 2단, 2015.6.15.

지드래곤과 그의 취향을 보여주는 공간에서 현대미술 작품들과, 지드래곤의 사진, 그의 패션과 소장품 등을 선보이는 공간을 두어 내용 상 혼선을 야기하기도 했다. 오디오 가이드 외에는 별도의 작품 해설이 없어 미술관을 찾은 관람객은 지드래곤과 그의 취향을 이해하는데 어려움을 겪었으며, 지드래곤의 팬들은 현대미술 작품에 대한 이해를 하기 어려웠다. 현대미술과 지드래곤 사이에 보다 확실한 연결고리를 마련하는 것이 아닌 이상, 차라리 보위나 비요크의 작품처럼 팬들이 좋아하는 대중문화 아이콘에 대해 조금 더 이해할 수 있는 아카이브 형태의 전시가 관객 호응에 있어서 보다 용이한 것이다. 서울시립미술관의 실험적인 도전은 보다 치밀한 미술관의 커뮤니케이션 전략과 시장 발굴에 대한 환경적 전략적 실패로 아쉽게도 발전적 관객 개발로도 이어지지 못했다.

전시명	데이비드 보워 이즈	비요크	지드래곤: 피스마이너스원
전시 주최	V&A	MoMA, 비요크	서울시립미술관, 지드래곤
최초 전시일자	2013.3.7.-8.11.	2015.03.08-06.07.	2015.6.9.-8.23.
전시 관객수	312,000 명	485,557 명	71,020 명
전시 주제	대중문화의 상징 데이비드보워의 전시	현대예술가와 비요크의 예술적 시너지	예술가의 뮤즈가 된 지드래 곤과 동시대 현대미술 전시
전시 대상	데이비드 보워 아카이브 (사진, 악보, 의상, 영상 등)	비요크와 타 장르 예술가들의 협업 결과물 (영상, 설치, 의상, 레이블 등)	현대미술 작품, 지드래곤 소품, 지드래곤 사진, 관객참여 미디어 설치물 등
전시 형태	데이비드 보워의 음악활동 관련 의상, 영상, 아카이브 전시	다지이니, 예술가, 영화감독, 문학가 등과 함께 한 비요크의 M/V와 패션, 소품 등	지드래곤을 뮤즈로 삼거나 혹은 동시대 대중문화, 지드래곤에게 영감을 주는 현대미술작품을 전시
전시 큐레이터	Victoria Broackes (V&A 큐레이터) Jeffrey Marsh (V&A 큐레이터)	Klaus Biesenbach (MoMA 선임 큐레이터, PS1 MoMA 관장)	지드래곤, 신은진(SeMA 큐레이터), 박경린(지드래곤 측 코 큐레이터)
스폰서십	Sennheiser, Spotify, BMW, NU HOTEL	Volkswagen Volkswagen of America.	에어비앤비, 네이버, 네오랩 컨버전스, NIK

도표 16 사례 전시 비교

제 5 절 소결

3장에서는 앞선 2장에서 살펴본 미술관의 대중문화 아이콘 유입의 배경을 중심으로 미술관이 어떻게 대중문화 아이콘을 수용하게 되었는지를 3건의 사례 전시를 통해 살펴보았다.

미술관이 동시대 미술 담론의 수용 측면에서 미술관의 역할을 살펴본

1절의 경우, 대중문화의 아이콘 선정에서부터 전시 큐레이터의 선정까지 탈 장르적, 문화혼종적 성격이 잘 드러났다. 그동안 미술전시만을 다루어왔던 전시 큐레이터가 아닌 공연 담당 큐레이터와 아카이브 담당 큐레이터 등을 통해 전시를 선보인 V&A, 대안적인 미술공간이자, 공연과 퍼포먼스가 활발하게 이루어지는 PS1 MoMA의 관장을 큐레이터로 선임한 MoMA, 음악, 드라마, 방송 프로그램 연계 전시 등의 경험이 있는 큐레이터를 선임한 서울시립미술관 모두가 정형적인 미술 장르에서 벗어나는 전시를 개최하고자 노력한 것을 알 수 있다. 미술관의 동시대미술의 수용 측면에서의 적극적인 태도는 미술관들의 각기 다른 전시 구현 방식과 전시 진행 방식에서도 잘 드러난다. 이미 정형화된 전시로 자리잡지 않았기 때문에 전시의 작품, 대중문화 아이콘과의 전시의 관계, 전시 소개에 있어서의 새로움에 대한 기대감은 기자간담회나 인터뷰에서 전시를 소개하는 큐레이터들의 고무적인 태도에서 읽어낼 수 있다.

세 미술관들이 처한 재정적 수익적 상황 또한 미술관 재정 측면에 있어서 개선의 필요성을 논하게 하는 토대가 되었다. 빅토리아 앨버트 미술관의 입장료 무료 정책 대비 재정 안정성의 확보에 대한 필요, 재정 위기 이후의 미술관 재정 전문 인력을 대거 확충하는 등 미술관의 지속가능성 문제에 당면한 MoMA, 그동안 전시 기획사 중심의 대관형 블록버스터 전시에서 벗어나고자 하는 서울시립미술관의 한정적인 전시 예산을 극복하기 위하여 재정 확충 방안을 다각적으로 모색하고자 하는 서울시립미술관의 상황이 그러하다. 미술관의 재정적 수요와 대중문화 아이콘을 통한 성공 가능한 시장의 확보는 대중문화 아이콘의 전시 개최에 대한 정당성을 확보하는 요소가 된다.

대중문화 아이콘 전시 사례가 온라인 기반 홍보 마케팅 커뮤니케이션을 적극적으로 진행한 것 또한 미술관에서의 변화하는 관람객에 대한 미술관의 변화 수용과 대응 방식이라 할 수 있다. 특히 V&A의 경우 웹사이트에 대한 큰 호응, SNS로의 해시태그 게시 성과 등이 그러하기도 하지만, 무엇보다

관람객 조사를 별도로 실시하여 정확한 미술관 관람객 층에 대한 이해도를 향상하고자 노력하였다. 서울시립미술관의 경우 온라인과 SNS에 연동되는 전시 참여 공간을 별도로 마련하여 대중문화 아이콘과 관람객이 직접 소통하고, 전시에 관람객이 적극적으로 개입할 수 있도록 장치를 마련하였다. 반면 MoMA의 경우 전시와 관련한 SNS 게시 글이 발견되기는 하였으나, 전시장 내에서 사진 촬영이 되지도 않았으며, 전시에 대한 미술계에서의 엄청난 혹평의 영향으로 인하여 관람객의 반응을 적극적으로 유도하거나 전시에 관람객이 참여할 수 있는 여지를 마련하지 못하였다. MoMA의 전시에 대한 부정적 평가는 소극적인 태도로 변화하는 관람객들에 대해 민감하게 반응하지 않은 미술관에의 요인 또한 부정할 수 없을 것이다.

이처럼 실질적 전시와 2장에서 살펴본 대중문화 아이콘의 전시 배경은 각 전시를 개최하는 미술관이 처한 상황과 기획자의 성향, 대중문화 아이콘의 선정과 의미, 전시 구성 등에 있어서 각기 다른 방식으로 전개되었음에도 일치하고 있음을 발견할 수 있었다. 물론 이 세 전시가 대중문화 아이콘 전시의 전체의 양상이라고 말하기에는 한계가 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 연구결과는 미술관들이 외부환경의 변화에 민감하게 반응하고, 반응해야한다는 점은 틀림없는 사실임을 보여준다. 어떠한 사례의 미술관은 이러한 배경 요인을 타고 성공적인 성과를 이루기도 하고, 또다른 미술관은 배경 요인에 의해서 전시 이후 해당 전시를 가리기에 급급하기도 하였다.

그렇다면 미술관들이 배경 요인에 의해 영향 받은 결과뿐만 아니라, 미술관의 측면에서 얻게 되는 성과와 의미는 어떠한 것이 있을 수 있는지, 성과를 극대화 하기 위한 대안적인 방안을 모색할 필요가 있다.

제 4 장 미술관 경영측면에서의 전시 성과 및 제언

제 4장에서는 앞서 진행한 사례연구를 바탕으로, 대중문화 아이콘의 전시를 개최한 미술관의 입장에서 취한 전략적 성과와 입장을 살펴보고자 한다. 대중문화 아이콘 전시의 주제를 선정하고, 개최하며, 이를 통해 도출된 결과를 살펴보고자 한다.

그 첫번째로는 대중문화 아이콘과 관련하여 기존의 미술계에서 도출된 논의와 논란의 양상을 통해 담론적 측면에서의 논란이 야기한 결과들을 살펴보고, 미술관의 전략적 성과를 살펴 볼 것이다. 둘째로는 미술관이 전략적으로 미술관의 수익 측면에서 비즈니스 모델을 구축하고자 하였는지를 살펴보고 사례를 토대로 미술관의 수익 창출 측면에서 전시 사례를 살펴 볼 것이다. 셋째로는 미술관이 마케팅 측면에서 커뮤니케이션 측면의 성과를 살펴 볼 것이다. 특히 대중문화 아이콘 전시를 토대로 오늘날의 관람객의 성격을 규정하여 오늘날 미술관들이 마주하는 관람객들의 성격과 전시에서의 성과를 도출하고자 한다.

이를 통해 앞으로 한국을 비롯한 미술관에서 개최될 대중문화 아이콘 전시가 지니는 가능성을 모색하고, 효과를 극대화하기 위한 방안을 제안하여 보고자 한다.

제 1 절 미술 담론의 활성화와 미술관 역할에 대한 이슈 창출

2013년 데이비드 보위 전시 <데이비드 보위 이즈> 는 대중문화 아이콘 전시 호황의 문을 연 이래 대중문화 아이콘 전시는 미술계에서 지속적으로 논란의 중심이 되었다. 연구 사례 대중문화 아이콘 전시는 각종 연말 미술

언론은 한해의 이슈 전시, 주요 전시로 대중문화 아이콘 전시를 꼽았으며, 대중문화계에서도 일반적인 공연장이나 매체가 아닌 미술관에서 전시의 형태로 만나는 대중문화 아이콘에 대한 관심을 적극적으로 선보였다. 비평가들은 대중문화 아이콘에 대한 전시의 비평문을 언론에 기고하고²¹⁶ 자신의 SNS 계정이 올리는 등 적극적으로 전시에 대한 인상과 소감을 표현하였다. 무엇보다 미술관에서 이러한 현상이 나타나는 지점에 대한 관심도 증가하게 되었다. 박물관 미술관의 경영에 있어서 전시가 가지는 의미에 대한 추적을 하는 연구들이 보다 등장하게 되었으며, 무엇을 보아야하는가에 대한 관람객들의 관심이 늘었다.

데이비드 보위 전시의 경우 이미 사회적으로 충분히 인정받은 보위의 음악 세계를 선보인 이유도 있겠지만, 이미 데이비드 보위의 예술성 측면에서 연구가 상당 수 이루어지고 있는 만큼²¹⁷, 대중문화계뿐만 아니라 문화예술

²¹⁶ 전시에 대한 평론은 영국의 주요 매체 뿐만 아니라 LA Times를 비롯한 해외 매체에서도 선보였다.

²¹⁷ 마틴 제임스(Martin James)는 데이빗 보위와 관련하여 석사 및 박사학위 연구 가운데 일부를 연구 진행하였으며, 다음의 학회지에 연구 논문을 발표하여 미디어에서 대중문화 아이콘으로서 보위의 정체성을 이끄는 역할자와 관련한 연구를 진행하였다. 그 외에도 마케팅이나 브랜드 측면에서의 연구, 연극, 연출, 무대예술, 퍼포먼스, 음악을 비롯한 대중문화 측면에서의 연구 등 다양한 방면에서 데이빗 보위의 개별 작품부터 작품세계나 개성, 삶과 시대적 정체성으로써의 해석 등 연구의 범위와 내용이 폭넓게 진행되고 있다.

Martin James, A silent voice across the MEdiaverse: The Next Day as identities presumed. *Celebrity Studies Journal*, Volume 4, 2013 - Issue 3, pp.387-389

베타니 어셔(Bethany Usher), 스테파니 프리모(Stephanie Fremaux)는 데이빗 보위의 전형성을 연구하였다.

Betheany Ushe, Stephanie Freaux, Who is he now: David Bowie and the authentic self: *Celebrity Studies*, Volume 4, 2013., pp.393-396

앤드류 린드리지(Andrew Lindridge)와 토니 에가(Toni Eagar)는 퍼스널 브랜드로서 데이빗 보위의 커리어와 마케팅 전략을 연구하였다.

Andrew Lindridge, Toni Eagar, 'And Ziggy played guitar': Bowie, the market, and the emancipation and resurrection of Ziggy Stardust, *Journal of Marketing Management*, Volume 31, 2015 - Issue 5-6: Celebrity, convergence and transformation) pp.546-576

전반에서 데이비드 보위의 연구 및 논의 가치에 대해서는 의심할 여지가 없다는 점은 어느정도 검증이 된 상태였다. 때문에 미술관에서의 전시 구현의 방식, 즉 충실하게 데이비드 보위가 제공한 아카이브라는 한정적 연구 대상을 토대로 미술관의 독특한 해석이나 접근보다는 아키비스트를 통해 충실히 아카이브 형태로 구현한 전시이기에 기존의 여러학자들이 연구한 데이비드 보위와의 해석적 충돌 없이 수용될 수 있었다. 게다가 데이비드 보위 전시는 역지로 미술계와 보위의 연결고리를 찾기 위한 장치를 만들고자 하지 않고, 데이비드 보위의 음악세계를 충실하게 선보이고자 하였다. 그럼에도 예술적 뮤즈로서의 데이비드 보위를 적극적으로 소개하고, 뮤직비디오나, 패션, 악보나 사진, 드로잉 등의 다양한 시각물을 전시하여, 미술관에 어울리는 시각적 연출에 대한 장점만을 부각하였다. 아카이브 형태의 전시는 미술관을 기존에 학술적인 공간으로 규정하고 시각적인 연구물 형태로 한 시대를 풍미한 대중문화의 아이콘 보위를 선보이고자 하였다. 미술사적 맥락이나 동시대 미술 맥락에서의 접합을 시도하지 않은 것은 미술관이 대중문화를 포함한 문화예술 전반의 콘텐츠를 함께 다룰 수 있는 책임과 역할을 사례로 보여준 것이다. 데이비드 보위의 전시는 미술관이 대중문화의 영역으로 전시 콘텐츠를 확장시킨 지점을 강조하며, 미술관이 주체가 되어 장르 확장을 시도하였다는 메시지를 부각한다. 미술관은 전시를 구현할 수 있는 경험과 노하우를 지니고, 전시 대상의 의미를 전시 형태로 보여주는 역할을 하는 공간이 된다.

반면 비요크 전시와 지드래곤의 전시는 처음부터 시각예술의 교집합 지점을 만들기 위해서 노력했다. 보위 전시보다는 비요크나 지드래곤의 전시가 적극적으로 음악과 미술의 경계를 넘나드는 형태로의 전시 형태였다고 할 수 있다. 비요크는 현대미술가들과의 형식적 접점이 기존 활동 상황에서 있었고, 이미 그 사실이 널리 알려져 인정받는

뮤지션이었으며, 전시 또한 이러한 점을 부각하고자 하였다.

평론가 벤 데이비스(Ben Davies)는 미술관에 대한 무조건적인 비판에 반대하는 입장임에도 불구하고 미술관이 비요크 전시의 주제를 제시하는 것에 대한 타당성을 확보하지 못하였으며, 전시 홍보물에서도 그에 대한 노력조차 하지 않았다고 평가하였다.²¹⁸ 평론가 제이슨 파라고(Jason Farago)는 미술관에 역사적 관점이 부재하며, 전시를 끌어내는 논리와 구성이 부족하기 때문에 전시를 하드록 카페(Hard Rock Café)²¹⁹ 라고 평가하며, 대중음악가인 비요크의 음악적 경력을 적용시키는 것보다 그녀의 소품이 더 중심이 되고 있어 정작 비요크의 예술세계를 충실하게 보여주지도 못했음을 지적한다. MoMA가 비요크를 선택할 만 한 가치가 있었으나, 전시는 엉망이었고 표현하였다.²²⁰ M.H. Miller는 전시를 본 후 당혹감을 감출 수 없으며, MoMA의 전시 가운데 이제껏 그 어떤 전시보다 실패한 전시라고 표현하였다. 또한 기사에서 옥설과 함께 전시가 아닌 비요크의 뮤직비디오와 오디오 투어에 불과했다고 표현하였다.²²¹ 이러한 혹평의

²¹⁸ 벤 데이비스는 《아트인포》(Artinfo)의 편집장을 지냈으며, 《아트넷 매거진》(Artnet Magazine)의 편집자이기도 했다. 현재는 《아트넷 뉴스》의 미술평론가로 활동한다.

Ben Davis, Ladies and Gentlemen, the Björk Show at MoMA Is Bad, Really Bad, Artnet, 2015. 3.3. (검색일 2018.10.16.)

<https://news.artnet.com/exhibitions/ladies-and-gentlemen-the-bjork-show-at-moma-is-bad-273020>

²¹⁹ 하드록 카페는 락앤롤을 공연하면서 식사를 즐길 수 있는 영국에서 출발한 미국식 프랜차이즈 버거 음식점의 이름이다.

기업의 역사, 하드록카페 웹사이트, (검색일 2018.10.17.)

<http://www.hardrock.com/corporate/history>

²²⁰ 제이슨 파라고는 평론가이자 《더 뉴요커》지의 편집자이기도 하다.

Jason Farago, Björk review – a strangely unambitious hotchpotch, The Guardian, 2015. 3.4. (검색일 2018.10.17.)

<https://www.theguardian.com/music/2015/mar/04/bjork-moma-review-strangely-unambitious-hotchpotch>

²²¹ M.H. Miller, State of Emergency: Biesenbach's Björk Show Turns MoMA Into Planet Hollywood, Art News, 2015.3.4. (검색일 2018.10.16.)

<http://www.artnews.com/2015/03/04/state-of-emergency-biesenbachs-bjork-show-turns-moma-into-planet-hollywood/>

원인으로 로베르타 스미스(Roberta Smith)는 미술관이 충분한 연구를 바탕으로 하지 않았고, 어떠한 사회적, 예술적 맥락으로도 풀어내지 못했다고 하였다.²²² 전시 자체에 대한 논란은 각각의 전시가 여전히 비요크의 전시는 문화적 확장 보다는 비요크가 그동안 진행해온 예술가들과의 협업, 그리고 기술적 구현에 보다 중점적으로 두었다는 점에서 이러한 주장들이 오히려 전시를 잘못 이해한 것이라고 볼 수 있으나, 그렇다 하더라도 기술적 측면에서의 확장, 혹은 그에 따른 논의의 장이 제대로 펼쳐지지 조차 못했다. 전시가 관조적인 휴식 수준이라 평가기도 하고,²²³ 미술관이 충실하게 비요크를 이해하지 못하여 음악과 전시 간의 연결고리를 제대로 풀어내지 못하였다고 설명되기도 하였다. 다만 이러한 비평들 사이에서 뮤지엄에 대한 역할을 새롭게 정의하기도 하고, 혹은 음악과 미술 전시와의 관계에 대해서 조명하기도 하며, 대중문화와 미술과의 접근 방식을 새로이 해야한다는 문제제기가 함께 이루어지기도 했다.²²⁴ 비요크의 전시는 특히나 반성이 필요하며, 전시에 대한 대안적 논의가 필요하다는 평가도 나타났다.

지드래곤은 대중문화의 아이콘으로 독특한 개성을 설령 아티스트 스스로가 현대미술에 대한 충분한 이해는 없을 지 언정 스타일이나 동시대 문화로서의 시각적 자극제로 작용한다는 점에서 현대미술가들이 이에 동의하고 작품 세계와 지드래곤의 예술세계 사이의 연결고리를 추적하여 이어주는 형태로 진행되었다. 전시에 대한 미술계의 반응은 보다 지드래곤의 정체성과

²²² Roberta Smith, Björk, a One-of-a-Kind Artist, Proves Elusive at MoMA The New York Times, 2015.3.5. (검색일 2018.10.17.)
https://www.nytimes.com/2015/03/06/arts/design/review-bjork-unfurled-in-many-guises-at-moma.html?_r=0

²²³ Jillian Mapes, Björk's MoMA Retrospective: When Technology Fails Innovation, Flavorwire, 2015.03.04. (검색일 : 2018.10.17.)
<http://flavorwire.com/507669/bjorks-moma-retrospective-when-technology-fails-innovation>,

²²⁴ Jim Carroll, The problems with Bjork's MoMA exhibition, Irishtimes, 2015.04.22. (검색일 : 2018.10.17.)
<https://www.irishtimes.com/blogs/ontherecord/2015/04/22/the-problems-with-bjorks-moma-exhibition/>

이미지를 증폭할 수 있었으면 하는 의견이 등장하기도 하고,²²⁵ 전시의 분석을 통해 지드래곤의 상징성을 오브제에서 아이콘으로 이행한다고 표현하며 상징자본으로의 의미를 읽어내는 시도도 있었다²²⁶. 무엇보다 지드래곤의 전시는 본래의 전시의 의미를 앞선 두 전시보다도 더 의미를 읽기보다는 일방적으로 비판을 받은 경향이 강했다. 물론 전시에서의 친절한 설명과 홍보물도 부족했으며, 전시 자체가 현대미술 작품들로만 구성하고, 대중문화 아이콘의 타이틀을 앞세운 현대미술전시였기 때문에 전시를 옹호하거나 선호할 만큼의 높은 이해도를 지니는 관람객의 비중이 적었다. 반면 대중문화 아이콘의 팬들은 대중문화 아이콘에 대한 전시물 보다는 현대미술의 비중이 높기 때문에 현대미술 작품의 의미를 들여다보고 이해하지 않으면 자신의 스타와 관련성이 떨어지는 어려운 현대미술 작품으로 이해할 수 밖에 없었다. 미술계의 비판적인 시선에 대한 비판을 하거나,²²⁷ 전시가 논란이 되더라도 필요하다는 의견을 내세우며 공방이 오가기도 했다.²²⁸

세 전시 사례는 대중문화 아이콘의 전시를 개최한 공통점이 있으나 전시의 구조와 내용의 측면에 있어서는 엄연히 그 양상이 달랐다.

²²⁵ 노형석, 지드래곤 전시, 너무 일렀던 걸까, 한겨레, 2015.6.8.

<https://entertain.naver.com/read?oid=028&aid=0002277501>

²²⁶ 이동연, [문화비평]오브제에서 아이콘으로 - 지드래곤 '피스마이너스원' 전시의 아이러니, 경향신문, 2015.6.23. (a28면 2단)

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=110&oid=032&aid=0002609369>

²²⁷ 임근준, 위의 글

²²⁸ 임승현, 미술관에 들어온 지-드래곤 서울시립미술관에서 〈피스마이너스원展〉 열려, 2015.06.

<http://monthlyart.com/06-people-info-etc/art-journal-14/>

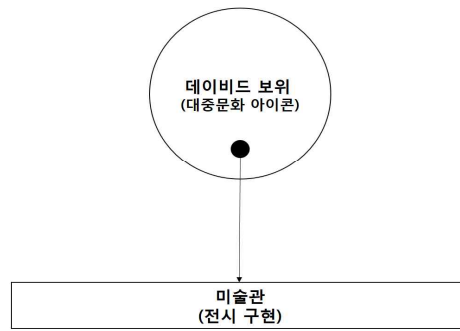


도표 17 <데이비드 보위 이즈> 전시 구조

보위의 경우는 보위와 미술의 상관관계를 엮지 않음으로써 미술관에 음악이라는 장르가 들어오는 실험 차원의 전시였다. 미술관이 미술만의 공간이라는 생각을 벗어나 대중음악 스타를 전시하는 것 또한 한 시대의 문화적 상징을 전시하는 차원에서 수용 했다고 볼 수 있다. 충실한 아카이브 전시의 형태는 미술의 영역에서 비판적인 태도의 원천을 차단하고, 다른 장르의 문화를 읽어내는 공간으로서의 의미로 전시의 가치를 인정받고자 했다. 이후 V&A의 핑크플로이드 전시나, 연이어 개최된 대중문화 관련된 전시들이 그 연장선상에 있다고 볼 수 있다.

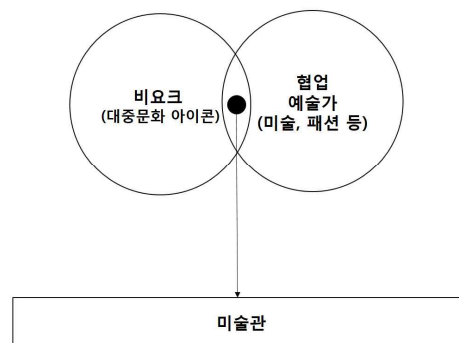


도표 18 <비욘세> 전시 구조

비욘세의 경우 전시의 대상으로 비욘세에 대한 문제를 제기한 사람은 거의

없었다. 오히려 비요크와 대중문화, 미술과의 연결고리를 풀어내지 못한 전시기획 상의 문제를 제기하는 경우가 더 많았다. 이는 미술계에서 대중문화 가수인 비요크의 전시 개최 자체에 대한 불편함을 논의하는 것이 아니며, 이미 미술계에서 대중문화 아이콘의 전시 개최 차원의 문제를 넘어 전시의 기획 영역에서의 의미에 대한 논의로 나아갔음을 의미한다. 미술관이 대중문화 아이콘을 전시하는데 있어 전시를 통해 어떠한 맥락화를 진행하는지, 또 이를 통해 어떠한 문화적 가치를 공유하려 하였는지를 논의하는 것이며, 미술관 수용 여부를 넘어 미술관의 전시 기획의 차원에서 논의하는 것이다.

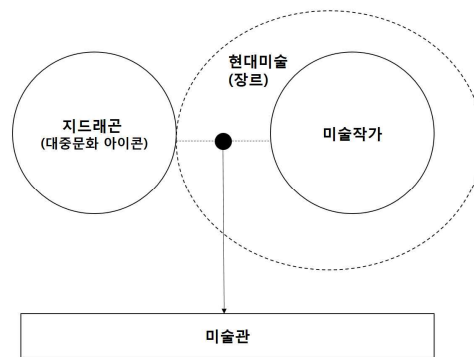


도표 19 <지드래곤:퍼스마이너스원> 전시 구조

지드래곤의 전시는 보다 현대미술 전시에 지드래곤을 집어넣은 구조였다. 때문에 전시에 대한 미술계의 반발 가운데에는 지드래곤이 미술계 작가들의 자리를 빼았는다는 위기의식을 느낀 경우도 있었으며,²²⁹ 현대미술전시의 맥락에서 전시를 분석하는 경우도 많았다. 지드래곤이 창작자이지도, 지드래곤의 음악 창작에 대한 아카이브의 형태로 전시가 진행되지도 않았기 때문에 지드래곤의 음악세계에 대한 비판적인 시선이 아니었다. 미술관 또한

²²⁹ 조우영, 똥을 싸도 박수 받는 지드래곤, 매일경제, 2015.6.9.
<http://entertain.naver.com/read?oid=009&aid=0003501640>

미술관의 비전 위치에서 지드래곤 전시가 차지하는 위치가 어떠한 전략 차원에서의 선정된 전시인지를 적극적으로 내비쳤다. 그러한 면에 있어서는 서울시립미술관은 보다 정면에서 탈장르, 동시대 미술의 수용을 적극적으로 수행하고자 했다고 볼 수 있다

결국, 대중문화 아이콘 전시 사례를 통해 미술관들은 첫째, 미술이 아닌 다른 장르의 미술을 어떻게 수용하고 전시에 담아야 하는가, 둘째, 비미술 장르 전시를 개최할 때 미술관은 어떠한 방식으로 전시를 구현해야 하는가, 셋째 동시대 미술의 변화와 변화를 직면한 미술계의 반발 그 사이에서 미술관은 어떠한 역할을 수행하고자 하는가를 고민해야 했다. 2016년 개최된 뮤지엄즈 오스트랄아시아(Museums Australasia) 2016에서는 미술관의 혁신 사례 공유 세션에서 보위를 비롯한 대중문화 아이콘의 전시가 소개되었다.²³⁰ 미술관의 미래의 미술관을 예측하기 위한 논의가 이루어진 해당 학술논의에서는 미술관이 마주하고 있는 변화에 대응하는 방안에 대한 논의에서 이루어졌다. 점차 대중문화 아이콘의 전시가 확대됨에 따라 이러한 논의 또한 다양한 측면에서 검토 될 수 있을 것이다.

사례의 미술관들은 호기로운 도전과는 달리 대중문화 아이콘의 전시를 통한 다양한 타 장르의 미술관 유입과, 미술관이 당면한 변화를 전시를 계기삼아 미술관이 봉착한 여러 문제들에 대한 문제를 노출시키거나 적극적으로 공론화하지 않았다. 전시뿐만 아니라 미술계나 학계, 대중으로부터의 이야기를 함께 논의할 수 있는 창구가 마련되어야 했음에도 불구하고, 오히려 미술관이 직면한 상황과 대응에 대한 논의의 장으로 이끌지 않았다.

그러나 이에 대한 아쉬움은 비단 미술관뿐만이 아니다. 미술계 역시 미술관들의 변화와 경향을 수용하고 보다 긍정적인 방향으로 나아가기

²³⁰ Vernon Systems, Museums Australasia 2016: conference notes – threats & opportunities, 2016.05.23.
<https://vernonsystems.com/museums-australasia-post-conference-notes-threats-and-opportunities/>

위해서 필요한 논의를 수행해야 한다. 미술관이 다루어야 할 장르 콘텐츠의 전시 구현의 형태에 대하여 보다 다양한 실험과 논의가 이루어질 수 있도록 그 의미와 전개에 있어 보다 다양한 측면에서의 논의가 필요하다.

제 2 절 대중문화 아이콘 전시를 통한 수익 창출

대중문화 아이콘의 전시가 개최되는 이유는 ‘성공가능성’에 대한 어느 정도의 보장성을 넘어 ‘대중성’을 검증한 인물을 내세워 전시를 성공적으로 개최하기 위함이다. 세 전시 사례는 미술관에의 기획력을 기반한 전시 수익과 부가 수익 가능성을 드러냈다. 미술관이 놓인 지속가능성에 대한 모색 측면에서 대중문화 아이콘 전시가 미술관의 수익원으로 발전할 수 있다면, 이를 위해 미술관은 어떠한 전략적 방안을 취해야할 것인가. 첫째, 미술관이 수익창출을 위한 경영 환경을 살펴보고, 둘째 사례 연구에서 나타난 전시 수익창출 가능성에 대한 미술관들의 대응을 살펴볼 것이다.

1) 수익창출을 위한 토대의 마련

미술관의 수익 창출은 미술관이 수익활동을 해야만 하는가에 대한 질문에서부터 출발한다. 수익 활동이 필요한 미술관은 즉 법인 형태의 미술관, 미술관의 수익 활동이 국고로 환수가 되지 않고 수익을 자체적으로 활용할 수 있는 자율성을 확보한 곳이어야 한다. 국공립미술관의 경우 법인화가 되었는지 아닌지의 여부에 따라 그 성격이 크게 달라진다. 정부 기관으로 유지되는 미술관들은 운영 경비 전액을 국고로부터 지원받는다. 반면 법인화가 되면 일부 금액만을 지원금 형태로 받게 된다. 때문에 재정자립도의 문제가 크게 영향을 미치게 되는 것이다. 국내 미술관들은 여전히 정부 기관의 형태로

유지되고 있지만, 프랑스의 퐁피두 센터, 영국의 테이트 미술관, 일본의 국공립 미술관 법인화 과정을 거쳐 현재는 테이트의 경우 문화부 지원 독립법인으로, 퐁피두 센터의 경우 독립행정법인으로 운영한다.^{231 232}

국내에서도 미술관의 법인화와 관련한 논의는 2009년 당시 문화체육관광부 소속 문화예술기관 가운데 유일하게 법인화 추진 우선대상으로 지정되면서 본격적으로 이루어지기 시작하였다.²³³ 국내 사례인 서울시립미술관을 제외하고, V&A나, MoMA의 경우는 이미 법인으로 운영되고 있다.²³⁴ V&A나 MoMA 모두 재단 법인으로 운영되기 때문에 정부로부터 지원금을 받고는 있으나 독자적인 지속가능성을 모색하기 위한 모델을 개발하기 위해 노력하고 있다.

2) 지식재산으로서의 전시와 유통

앞서 살펴본 후원을 제외한 미술관이 수익 창출을 함에 있어 기존에 해왔던 사업은 연간 보고서의 기준 항목과 거의 일치한다. 전시 입장료, 미술관 연간 회원가입 비용 등은 미술관이 제공하는 전시나 교육 등의 콘텐츠 이용에 대한 관람객이 지불하는 비용이다. 전시나 미술관 관련 아트상품을 판매하거나, 미술관에서 운영하는 레스토랑, 카페 등에서

²³¹ 테이트의 경우 1992년 비정부 공공기관 독립 법인으로 전환하였으며, 퐁피두센터의 경우 1977년 개관당시부터 행정자율형 법인으로 개관하였다. 안필연, 경영자립의 관점에서 본 미술관의 공공성 확보를 위한 대안 모색 : 영국과 프랑스의 미술관 법인화를 중심으로, 유럽문화예술학논집 제 17집, vol.9, no.1, 2018.3.30. 1-16(7쪽)

²³² 일본의 경우 2002년 <문화예술진흥기본법>을 제정하고, 법인화를 진행하였으며, 도쿄 국립근대미술관, 교토국립근대미술관, 국립서양미술관, 국립국제미술관, 국립신미술관이 일본 독립행정법인 국립미술관에 해당한다. 한국문화관광연구원, 국립현대미술관 공공법인운영방안연구, 문화체육관광부, 2016.12. 99쪽

²³³ 김휘정, 국립현대미술관 독립법인화의 쟁점과 향후과제, 이슈와 쟁점, 제 1162호, 2016.5.13. 국회입법조사처

²³⁴ V&A는 1984년에 법인화 설립되었으며, MoMA의 경우 1929년 설립될 당시 자본가들의 기부에 의해서 재단 법인으로 설립되었다.

V&A 후원 웹사이트, <http://afvam.org/>

수익을 창출하기도 한다. 이 수익들은 모두 미술관 관람객으로부터 지불되는 비용으로, 미술관이 서비스를 제공하는 만큼 얻는 결과이기도 하다. 문제는 미술관이 물리적으로 한정적인 서비스를 제공할 수 밖에 없다는 것이다. 관람객의 만족을 위해서는 전시와 같은 프로그램을 이용하고 미술관을 경험하기 위한 적절한 환경을 유지해야 한다. 관람객의 미술관 향유의 쾌적한 환경을 위해서는 무작정 관람객의 수를 늘리거나 많은 아트상품을 판매하고 미술관 카페나 레스토랑이 소비자 유치만을 목표로 할 수 없다는 것을 의미한다. 이러한 이유에서 미술관은 기업이나 자산가의 후원에 높은 의존도를 보이는 것이기도 하다. 선의에 의한 후원에 기반하므로, 미술관은 후원의 여부를 결정할 수 있는 권한이 없으며, 후원자의 밤과 같은 후원에 대한 후원자의 만족도를 향상하기 위한 노력 또한 필요하다.

미술관이 창출 할 수 있는 수익원 가운데 미술관이 지니고 있는 자산의 다양한 방법으로의 활용, 즉 콘텐츠 측면에서의 활용은 미술관의 새로운 수익 창출원이 될 수 있다. 콘텐츠는 원소스 멀티유즈(One source Multi use), 즉 하나의 콘텐츠를 또다른 콘텐츠로 가공 활용하여 수익을 다양한 차원에서 창출 할 수 있는 것을 의미한다. 콘텐츠 수익은 지식재산권한에 기반하기 때문에 미술관이 지닌 소장 작품, 전시, 교육 등의 프로그램 자원을 활용할 수 있다는 장점이 있다.

사례연구기관의 경우를 살펴보자면, V&A는 소장 작품 이미지에 대한 지식재산권을 기반한 이미지 제공 서비스를 유료로 운영하여 수익을 창출하고 있다.²³⁵ V&A는 수익을 낼 수 있는 지식재산권의 유형을 세분화하고 모델화하였다. V&A는 소장품 관리 시스템이 아닌 아카이브시스템에 지식재산권 관리를 함께 묶어 관리하고, 유통되는

²³⁵ V&A Images: Image Licensing at a Cultural Heritage Institution, JISC Content, 2009. 07. (검색일 2018.10.16.)
https://sca.jiscinvolve.org/wp/files/2009/07/sca_bms_casestudy_vaimages.pdf

사례를 함께 관리하고 있는데 단순히 작품의 유통이 아니라 온라인을 기반한 디지털 작품 이미지의 유통을 모두 포함한다.²³⁶ 또한 지식재산권의 유통을 위한 별도의 세일즈, 마케팅 비용까지 미술관 예산안에 포함하고 있다.²³⁷

MoMA 역시 작품 이미지, 출판물 등 소장품이나 미술관의 전시 기반 지식재산권으로 수익창출을 하고있다. MoMA의 경우는 대행사를 이용하는데 북미 미술 작품의 독점적 에이전트인 아트리소스를 이용한다.²³⁸ 이탈리아 피렌체 스칼라 그룹과 공동으로 관리되는 저작권은 미술관이 저작권을 위탁하게 되면 그에 따른 수익과 법적인 관리를 대행사가 일괄 진행하기 때문에 미술관 내에 저작권과 관련한 별도의 전문인력 없이도 미술관 작품의 지식재산권을 간편하게 행사할 수 있으며, 무엇보다 빠르게 변화하는 지식재산권 시장에 맞추어 전문 기관이 운영해준다는 장점이 있다. 다만 직접 운영을 하지 않기 때문에 지식재산권에 대한 태도는 V&A보다는 소극적이다.

서울시립미술관은 지식재산권의 행사에 있어 제도적 한계로 인하여 아직까지는 콘텐츠 측면의 지식재산권의 활용이 미비하다. 한국의 경우 정부에서 생산하거나 보유하고 있는 지식재산권은 공공재에 해당된다. 때문에 누구나 자유롭게 해당 지식재산권을 무료로 사용할 수 있다. 문제는 미술관의 소장품부터 미술관의 전시나 교육 콘텐츠까지 생산된 지식재산권이 공공재이기에 수익화 할 수 없다.²³⁹ 유통에 의한

²³⁶ V&A Images: Image Licensing at a Cultural Heritage Institution Victoria and Albert Museum, London, UK, 정부 조사 보고서, (검색일 2018.10.17.) https://sca.jiscinvolve.org/wp/files/2009/07/sca_bms_casestudy_vaimages.pdf

²³⁷ 위의 글

²³⁸ 아트 리소스(Art Resource), (검색일 2018.10.17.)

http://www.artres.com/C.aspx?VP3=CMS3&VF=ARTAR6_44_VForm

²³⁹ 정부는 공공 저작권 신탁관리시스템을 통해 공공저작권을 신탁하고 이에 대한 이용료를 징수할 수 있도록 하였으나, 공공저작물에 사용료를 징수할 수 있는 법적 근거는 부재한 상황이며, 그 과정 또한 신탁을 통해서만

지식재산권에 대한 권리행사는 기관의 홍보차원에서 그치는 수준이다.

미술관 소장품을 활용한 지식재산가치 창출을 넘어, 대중문화 아이콘의 전시 사례는 전시 그 자체로서 미술관이 창출해 낸 복잡한 형태의 사례미술관의 지식재산이다. 큐레이터가 기획한 전시아이디어와 연구물은 미술관이 보유한 핵심 지식재산권이다. 미술관의 전시는 그 자체로 지식 재산 콘텐츠로의 가치를 지닌다. 하지만 이 전시를 타 미술관들이 비용을 지불하고 지식재산콘텐츠를 활용 할 만해야 한다. 지식재산의 활용을 위해 따르는 비용이 그만큼의 관객 동원력을 지니고 전시로 개최할 만한 콘텐츠로의 가치를 지녀야 한다. 이러한 측면에서 대중문화 아이콘 전시는 흥미롭게도 모두 해외 순회 전시를 목표하고 있었다. 실제 데이비드 보위의 경우 전세계 주요 미술관에서 V&A의 전시 <데이비드 보위 이즈>가 순회 개최 되었으며, 비요크 전시의 경우도 MoMA의 커미션 작품을 기반한 전시들이 비록 미술관은 아니지만 비요크의 주도로 개최되었다. 서울시립미술관의 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시 역시 실현되지는 않았으나 순회 전시를 염두하고 있었다.

순회 전시의 개최여부와는 상관없이 전시의 유통을 각기 미술관이 염두하고 있었다는 점은 기존의 미술관이 연간 예산에 기반하여 전시를 기획, 운영하고 티켓이나 기념품, 기부금 등의 수익 외에 새로운 부가수익을 창출할 수 있는 가치를 인식했다는 점을 드러낸다. 하나의 전시가 만들어지기까지 들어가는 시간과 비용을 감안하였을 때, 해당 전시를 유통시키게 된다면 미술관은 전시 기획에 보다 많은 비용을 쏟을 만큼 후원을 유치할 수 있으며, 유통으로 인한 더 높은 도달율은 더 많은 티켓 수익이나 전시 수익을 창출할 수 있고, 더불어 그만큼의 미술관의 로고, 전시 수준을 비롯한 콘텐츠 창출 능력 등을 뽐내어

이루어진다.

공공저작신탁관리시스템 <http://www.alright.or.kr/mp/user/open.do>

미술관의 브랜드 로열티를 높이는 효과도 함께 얻을 수 있다.

V&A의 전시 지식재산권 유통을 위한 노력은 전시의 준비부터 운영의 일체 과정에서 살펴볼 수 있다. 예를 들면 전시 대상을 선정하는 과정에서 가장 먼저 저작권 문제로부터 자유로운 아티스트를 찾고자 했으며, 그 과정에서 데이비드 보위가 선정되었다. 직접적인 언급은 없지만 데이비드 보위와는 V&A에서의 전시 외에도 해외 순회전을 염두하고 저작권 협의를 진행하여 순회 전시가 가능할 수 있었을 것이다.

또한 전시의 유통을 위하여 별도의 순회 전시와 관련한 담당자를 배치하고 순회전시 섭외를 제안했다. V&A는 해외 순회 전시 제안을 미술관 홈페이지에서 상시 다운로드 받을 수 있으며 전시에 소개 외에도 각 전시에 따른 협의 담당자 연락처와 안내 사항을 기재하여 타 기관의 전시 유치 의사가 있을 시 이를 전담하여 응대하고 업무를 진행할 수 있도록 체계화 하였다. 순회 전시가 개최되는 중에도 지속적으로 전시 관련 실적을 공식화하는 노력도 보도자료를 배포하거나, 연보 등에 기재하여 그 실적을 토대로 미술관은 후원사나 후원자에게 지속 후원할 수 있을 동기를 부여하고, 신규 후원자 또한 유치할 수 있는 기회를 얻었다. 뿐만 아니라 11회의 순회 전시가 최종 종료된 직후인 2018년 7월 전시를 VR 전시의 형태로 재 구현하여 전시를 보지 못한 관람객들이 더 관람할 수 있는 형태로 개발하여 2019년 전시회 개최를 목표로 한다는 발표를 하기도 했다.²⁴⁰

비요크 전시 역시 유통을 위한 가능성이 충분하였다고 볼 수 있으나 정작 실행되지 못한 것은 미술계에서 쏟아지는 혹평과 MoMA의 해외 전시 유통에 대한 의식이 부족했다. 이미 비요크는 세계를 무대로 활동하며 성공하였고, 독자적으로 교육이나 공연, 영상 등의 콘텐츠

²⁴⁰ Rebecca Hills Duty, David Bowie Exhibition Goes Virtual, VR FOCUS, 2018.07.17. (검색일 2018.10.17.)
<https://www.vrfocus.com/2018/07/david-bowie-exhibition-goes-virtual/>
127

제작을 비요크와 그녀의 소속사에서 충분히 소화할 수 있었다. 비요크가 MoMA에게 기대한 전시로의 구현에 있어서 결과적인 평가가 좋지 않음에 따라 비요크는 자신의 콘텐츠를 그대로 디지털 전시의 형태로 변환 후 전세계에 VR 전시 투어를 시작하게 된다. 그 과정에서 MoMA는 배제되었는데, 결과적으로 진행된 비요크의 전세계 VR 전시에 대한 지식재산권을 MoMA가 함께 행사했다면 그에 따른 부가가치의 창출 또한 가능 했었을 것이다.

서울시립미술관과 지드래곤의 전시 개최 당시 기자간담회에서 중국과 싱가포르 등의 주요 미술관으로 전시 순회를 진행할 예정이라고 발표하였으나 실행되지 못하였다. 전시가 예상보다 큰 성공으로 이어지지 못하였으며, 전시에 대한 평가 또한 부정적이었기 때문에 상대적으로 미술관은 지식재산권을 행사할 필요성을 크게 느끼지 않았고 지드래곤 역시 전시 콘텐츠의 유통이 아닌 전시 콘텐츠로부터 구축한 경험적 이미지를 활용하여 전시 타이틀과 동일한 패션 브랜드를 런칭하였다. 고급 컨템포러리 패션 브랜드로 런칭하여 전시에서 구축한 현대미술의 감각적이고 전위적 성격을 브랜드 이미지화하고, 전시의 경험을 살려 런칭 행사와 파티를 전시의 형태로 구현하였다.

전시 콘텐츠의 유통으로 이어지며 전시를 유통한 V&A와, 실제 전시를 가치 콘텐츠화 및 유통은 실패하였지만 비요크 전시나 지드래곤 전시 모두 다른 형태의 콘텐츠로 가공 유통되었다는 점에 있어서는 적어도, 대중문화 아이콘 전시는 하나의 수익 모델로서의 가치를 지니고 있다는 점을 드러낸다고 볼 수 있다.

또한 데이비드 보워와 비요크 전시 모두 VR 전시의 형태로 재 전시 구현을 통한 콘텐츠의 디지털화에 주목할 필요가 있다. 디지털 형태의 전시로의 전시 구현은 설령 비용이 크게 든다 할지라도 우선 제작되고 나면 작품을 무한히 복제하여 다수에게 동시에 제공할 수 있으며, 공간적 제약에서 벗어나 누구나 VR 글라스만 있으면 전시를 경험,

감상할 수 있게 된다. 미술관의 공간적 시간적 한정을 벗어나며 전시와 같은 공감각적인 경험 콘텐츠로서 향유할 수 있는 것이다. 지드래곤은 아니지만 적어도 데이비드 보어나 비요크의 전시는 이들의 대중문화로서 기존의 음원의 유통이나, 뮤직비디오의 유통 형태와 유사하게 전시콘텐츠를 콘텐츠화 한다는 지점에서 주목할 필요가 있다. 소위 대중문화의 유통 시스템을 미술관이 만나는 기회이자, 미술관에서 제공하던 전시 서비스를 미술관을 벗어나 제공할 수 있는 양면적인 지점을 모두 마주할 수 있기 때문이다. 여기서 양면적 지점이라고 하는 점은 아쉽게도 미술관들이 전시의 디지털화를 주도하는 것이 아닌 비요크나 데이비드 보워 측 주도로 이루어진다는 점이고, 디지털 전시콘텐츠의 가치 주도권을 한편으로는 챙기지 못하는 것과 같은 의미를 지닌 것이기도 하다.

3) 수익형 비즈니스 모델

앞서 살펴본 내용을 토대로 미술관이 대중문화 아이콘 전시를 수익 창출하는 비즈니스 모델로의 살펴보고자 한다. 특히 수익형 전시에 대한 기획사 의존도가 높은 한국의 경우를 중심으로 미술관의 수익형 비즈니스 모델화를 위한 방안을 모색하는 시도를 하여 보고자 한다. 수익형 비즈니스 모델을 제시하는데 있어 전제는 첫째, 미술관의 전시 콘텐츠에 있어서 직접 저작물이어야 한다는 것이다. 기존의 수익형 블록버스터 전시와 대중문화 아이콘 전시의 가장 큰 차이점은 미술관이 전시를 직접 기획하고 전시 지식재산을 미술관이 가져가는 여부이다. 기존의 미술관에서 개최하는 수익형 블록버스터 전시는 전시 수익을 목적으로 하는 전시 기획사가 기획한 전시를 미술관에서 가져오는 경우였기 때문에, 전시 주제, 작품 구성, 전시 연출 사항 등 전시 기획 저작물이 기획사에 있었다. 미술관이 전시 지식재산권을 가지지 못하기 때문에 전시 수익은 당연히 미술관이 아닌 전시 기획사에게 돌아갔다. 미술관은 미술관 공간을 빌려주는 대관 수익만을

별도로 전시기획사로부터 받는 것에 그쳤다.

대중문화 아이콘의 전시는 이러한 전시 기획사가 가져온 전시가 아닌 직접 전시를 기획한다는 것에 있다. 처음부터 대형 전시로 확장 가능성을 부여할 대중문화 아이콘의 초상권을 유치하되 미술관이 전시를 기획하는 것이다. 이렇게 되면 전시 상의 지식재산콘텐츠 자체는 미술관이 소유하게 되는 것이다. 이와 함께 파생되는 아트상품이나, 전시 도록, 전시 연계 프로그램 등의 지식재산 역시 미술관이 소유하게 된다. 미술관이 수익의 주체가 된다.

	대관형 블록버스터 전시	대중문화 아이콘 블록버스터 전시
지식재산권자	전시 기획사	미술관
물리적 수익	전시기획사 (미술관 대관료 제외)	미술관(지식재산가치, 대관료) 대중문화아이콘(초상권, 투자금)

도표 20 대관형 블록버스터 전시와 대중문화 아이콘형 블록버스터 전시의 차이

미술관이 전시 콘텐츠에 대한 지식재산으로써의 가치를 소유하게 되면, 이를 기반한 전시의 유통, 배포가 가능해진다. 미술관의 전시 콘텐츠가 순회 전시로 수익을 창출하는 것 역시 전시 기획에 대한 저작권의 행사에 따른 수익이기 때문이다. 이로써 전시의 수익은 미술관과 대중문화 아이콘의 소속사가 각각 나누어 가지는 배분 형태가 된다. 미술관은 지식재산가치와 미술관 공간의 대관료를, 대중문화 아이콘은 초상권과 투자금을 가지게 된다. 미술관이 기획에 따른 저작권한을 지니게 된다는 점은 전시의 2차적 저작물 활용이나 순회 전시에 있어서 창출되는 수익적 가치를 처음부터 미술관이 보유하고 있음을 의미한다. 데이비드 보워, 비요크, 지드래곤이 임의로 전시의 일부를 활용하여 임의의 상업적 콘텐츠를 만들 수 없으며, 미술관이 주체가 되어 전시를 유통할 수 있다.

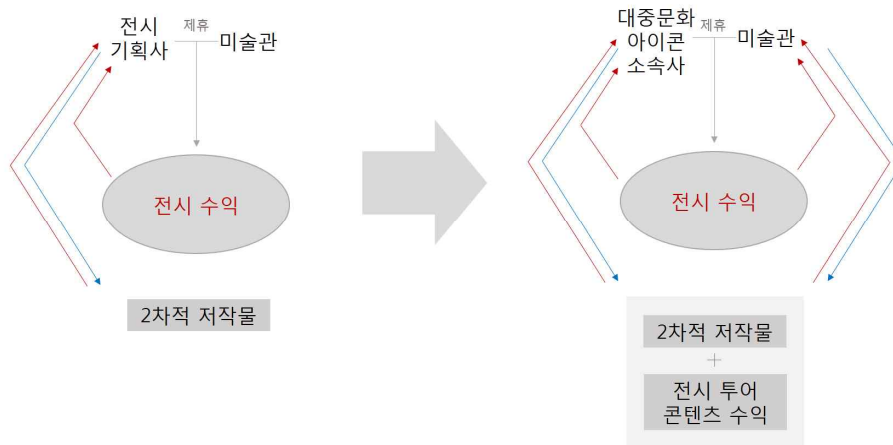


도표 21 대관형 블록버스터 모델과 대중문화 아이콘 전시의 비즈니스 모델 비교

대중문화 아이콘 전시는 대중문화 아이콘 자체의 시장 가치와 영향력을 활용할 수 있으나 전시 기획의 주체가 될 수 없다는 측면에 있어서 미술관에서는 전시 저작물로서의 수익 가치 모델로 적합하다. 대중문화 아이콘 전시는 미술관의 수익형 전시 비즈니스 모델로 유사한 구조의 수익형 전시를 개발하는 기반이 될 수 있다. 미술관이 관람객을 움직일 수 있고, 다른 미술관에서 유치할 만한 매력있는 콘텐츠를 개발해야함은 물론이다. 이를 위해서는 미술관의 단단한 시장조사와, 적극적으로 비즈니스 모델의 세부적인 요소를 채워나가는 것이 필요할 것이다.

제 3 절 미술관의 관객 발굴과 마케팅 커뮤니케이션

대중문화의 아이콘 전시는 스타가 활동한 시기에 대중문화를 향유하고 열광하며 소위 팬으로써 향유의 경험이 있는 세대를 타겟으로 한다. 때문에 이전까지의 미술관 관람객에 대한 분석이 연령, 성별, 지역 등을 구분하여 분석이 이루어지거나, 혹은 공공성을 유지하기 위하여 대중 전체를 대상으로 해왔던 것과는 다른 양상의 접근이 필요하다는 것을 의미한다. 미술관이

마케팅 차원에서 보다 전시 콘텐츠의 성공 확률을 높이기 위해서는 전시를 향유하는 대상에 대한 연구와 분석이 선행되어야 한다는 것을 의미하기도 한다. 특히 급격한 기술의 변화와 함께 미디어 활용은 생활화되고, 각 세대별 경험은 양분화되었으며, 그에 따른 콘텐츠 향유의 성격이 달라졌다. 이에 미술관에서도 문화 예술을 향유하는 관람객층에 대한 분류와 전략이 필요하게 되었다. 대중문화 아이콘의 전시는 전시를 준비하는 과정에서부터 전시 종료 후 그 성과를 평가하는 단계에 모두 관객 분석의 요소가 필수적이다. 실제 V&A에서는 마케팅 대행사를 통해 데이비드 보위 전시의 관람객 조사를 전시 기간 내내 진행, 분석하였다. 각 미술관들이 해당 전시의 타겟 분석한 사항을 공유하지는 않았으나, 개별 전시 분석을 토대로 오늘날의 전시 소비자 층이자 관람객이 누구이며, 어떠한 성격을 지녔는지를 분석하고자 한다. 또한 대중문화 아이콘을 추종하는 소위 전시 중심 타겟인 ‘팬’을 유치하는 것이 미술관에서의 어떠한 의미가 있는지를 함께 살펴 보고자 한다. 이를 통해 실제 미술관들이 전략적으로 다가가야 할 관람객을 이해하고 미술관들이 해당 관람객을 유치하여 창출한 마케팅 효과를 살펴 볼 것이다.

1) 대중문화 아이콘 전시의 관객 타겟팅

대중문화 아이콘의 전시는 관람객이 높은 화제성으로 방문하는 경우도 있을 것이고, 혹은 전시를 함께 보는 동행에 의하여 방문 할 가능성도 있다. 하지만 적어도 2010년대의 관람객과 잠재적 관람객을 타겟으로 하는 미술관은 이미 충분히 대중문화를 향유한 이들이다. 무엇보다 관객들 개개인의 기 경험 콘텐츠로서 이를 회상하며 미술관을 방문하는 경우가 많다. 대중문화의 향유를 경험한 세대들의 해당 문화에 대한 경험치는 심리적 진입장벽을 낮추고, 경험에 기반한 호의적 태도로의 미술관 관람이 이루어지기 쉬운 것이다. 특히 1980-90년대는 베이비 붐 세대의 문화 향유

경험이 주류를 이루고, 폭발적인 대중문화의 성장이 이루어진 시기로서 최근의 대중문화 전문 박물관들의 등장은 대중문화를 경험을 토대로 성장한 베이비 부머 세대를 타깃으로 한다. 심지어 베이비 부머 세대가 자신의 경험과 전시를 바탕으로 하여 잠재적 후원자로서의 가치가 다분하며 후원자로서 발전 할 수 있음을 염두해야 한다고 설명 하기도 한다.²⁴¹ 베이비 부머 세대는 50-70대에 이르는 세대를 일컫는 말이며, 시장 점유율의 40%가 넘는 가장 큰 소비자 집단이다. 이들은 TV가 도입되면서 미디어를 통한 대중문화가 도입되던 시기에 성장해온 세대로, 변화하는 기술과 제품, 서비스에 대한 적극적인 청중이기도 하다.²⁴² 때문에 대중문화 전문 박물관 외에도 미술관, 박물관들은 대중적 흥행을 얻기 위하여 베이비부머 세대를 주목하는 경우가 많다. 스미소니언 뮤지엄 역시 베이비 부머 세대를 타깃으로 하여 이들의 관객 점유율 향상을 위한 연구를 진행하였는데, 특히 대중문화를 전파한 TV 뿐만 아니라 디지털 기반의 오디오 가이드, 팟캐스트 등 미디어에 친숙한 세대이므로 이들에게 소구하는데 있어 미디어 측면의 접근을 크게 주목하였다. 더불어 베이비 부머 세대 이후의 X세대(1966-1976년생)의 경우는 세서미 스트리트(Sesame Street)나 MTV를 보고 자란 세대로서, 베이비부머 세대(1946-1965년생)로부터 교육을 받았으며, 베이비부머의 성향을 그대로 이어받은 세대로 규정하였다. 때문에 X세대의 소구 역시 베이비부머 세대의 방식을 포함한다고 이야기한다.²⁴³ 예를 들면

²⁴¹ Sarah Baker, Lauren Istvandity & Raphaël Nowak, Curating popular music heritage: storytelling and narrative engagement in popular music museums and exhibitions, Museum Management and Curatorship, 2016, 31:4, pp.369-385, (pp.370-377)

²⁴² Five Things You Need To Know About Marketing To Baby Boomers, Forbes, 2017.9.26. (검색일 2018.10.17.)
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/09/26/five-things-you-need-to-know-about-marketing-to-baby-boomers/#6bd265814e55>

²⁴³ 2030 Vision: Anticipating the Needs and Expectations of Museum Visitors of the Future, Smithsonian Institution, 2007.07. pp.2-6

스폰지 밥이나 미키 마우스와 같은 애니메이션은 베이비 부머 세대에 만들어져서 X세대에게 베이비부머 세대 부모가 자녀에게 보여주고 들려준 콘텐츠이다.²⁴⁴ 이는 베이비 부머 세대의 문화적 향유의 토대는 그 다음세대로 자연스럽게 이전될 수 있는 가능성을 보여준다. 다시 말하면 베이비부머 이후 세대를 아우르며 타깃을 확장, 통합하여 소구 할 수 있는 콘텐츠이다.

대중문화의 향유의 본격적인 시작을 알리는 세대인 베이비 부머 세대를 필두로 한 미술관들의 대중매체 친화적인 관람객으로의 타깃 이동은 미술관으로의 대중문화 유입에 지극히 자연스러운 이동으로 이어진다. 대중문화를 향유했을 뿐만 아니라 소비 가능한 여유 자본이 있으며, 퇴직 후 노후를 시작하는 시기와 맞물리는 베이비 부머 세대는 대중문화를 기반한 문화향유의 여건이 충족된다. 관람자들은 가장 친숙하게 누려온 대중문화를 전시의 형태로 관람함으로써 심리적 진입장벽을 해소하고, 개인이 가진 경험에 기반하여 전시를 관람함으로써 전시의 유입 뿐만 아니라 향유 만족도까지 한번에 획득 할 수 있게 된다. 미술관들은 이로서 타깃을 소구하는데 드는 비용과 노력을 절감하고 높은 마케팅 효과를 얻을 수 있다.

특히나 대중문화의 아이콘의 전시는 베이비부머 세대에 있어서는 각기 다른 대중문화에 대한 경험과 인상을 하나의 상징적인 인물로 대체함으로써 개개인의 경험과 주관을 해치지 않으면서도 추억을 끌어내고, 문화적 의미와 관점 차이에 의한 논의의 시발점이 될 수 있다. 여기서 “나”, “개인”, “자신”에 대한 존중과 의미가 중요한 지점을 발견할 수 있다. 미국의 소비자 문화의 중심에 위치한 ‘개성’은 베이비 부머 세대를 소구하는 가장 중요한 키워드이다. 19세기 후반 광고에서 광고 대상인 제품과 유명인사가 함께 배치할 경우 매출이 증가한다는 결과가 나온 이래, 브로드웨이 스타를 앞세운 미국의 광고와, 영화관 등은 스타를 통해서 미디어에 노출된 다양한

²⁴⁴ 위의 글. pp.5-7

‘나’의 이미지를 형성하게 되었다. 톰 울프(Tom Wolfe)는 1976년 뉴욕 매거진의 커버스토리 《The Me Decade》에서 베이비 부머 세대를 “나의 세대(Me Generation)”이라고 표현하며, 베이비 부머 세대가 누리는 부흥기를 기반하여 “내 삶의 사치(the luxury of the self)”가 만들어졌다고 보았다. 여기서 “내 삶의 사치”는 재 구성하고, 개조하며, 향상시키고, 스스로를 갈고 닦는, 그래서 소유하고, 공부하고, 실행하는 ‘나’에 대한 논의를 하는 것이라고 설명한다.²⁴⁵ 톰울프 뿐만 아니라 마셜 맥루한은 《The Global Village (1992)》에서 서구사회에서의 사회적 질병으로서 나르시시즘을 꼽았으며, 이모겐 타일러(Imogen Tyler)역시 베이비 부머 세대를 나르시시즘의 문화적 역사의 세대로 설명한다. 이 세대는 미디어의 새로운 형식과 대중문화의 등장을 기반하여 떠오르게 된 개념이라고 설명한다. 라쉬(Larsh)는 미국의 아메리칸 드림으로부터 비롯된 것으로, 산업의 발전과 같이 스스로 발전하고, 절제하며 자기 훈련을 할 수 있는 구현방식으로써, 자기 방종을 피하기 위한 미래의 이미지이다. 그래서 여가, 쾌락주의와, 자기실현의 인물이고 미래지향적이며, 즉각적인 만족, 약간의 도덕, 윤리적, 성적인 것에 대한 빠들어진 행동에 대한 관대함 등이 그 특징이라고 보았다.²⁴⁶ 켄버그(Kernberg)는 자기에적 개성은 물론 나이에 대한 두려움, 경쟁에 대한 두려움, 정서적 분리, 자기 집착, 불안, 우울, 공허, 지루함, 부적절함, 자기 과시와 낮은 자존감 등의 성격에서 비롯되며 이러한 성격의 유형이 대표적이라고 설명한다.²⁴⁷ 1970-1980년대

²⁴⁵ Michael Winerip, The New Man and the Me Decade, 2012.09.21., The NewYork Times, (검색일: 2018.10.17.)

<https://www.nytimes.com/2012/09/21/booming/21excerpt-booming.html>

²⁴⁶ Lasch, Christopher The Culture of Narcissism. London: Abacus. 1982
Imogen Tyler, From ‘The Me Decade’ to ‘The Me Millennium’,
INTERNATIONAL journal of CULTURAL studies, Volume 10(3): 343-363
2007, (pp.352-354)

²⁴⁷ Kernberg, Otto, Borderline Conditions and Pathological Narcissism. New York: Aronson, 1975
Imogen Tyler, From ‘The Me Decade’ to ‘The Me Millennium’,

미디어에 노출되던 대중문화의 아이콘들은 가장 대표적인 자기애적 개성의 캐릭터와 일치한다. 가디언지는 존 레논의 그의 미디어에 노출된 삶과, 음악성, 성격을 토대로 그의 개성을 설명하는데, 이는 켄버그의 자기애적 개성의 특징과 일치한다. 어려운 가정사와 어린시절의 우울과, 공허함, 불안감으로부터 벗어나기 위한 유토피아로서의 음악세계, 시대에 저항하는 이미지로서의 비틀즈의 결성과 활동 등이 이에 해당된다.²⁴⁸

선행 사례 연구 가운데 데이비드 보위의 전시 타겟이 베이비 부머 세대이다. 데이비드 보위가 활발하게 활동하던 1980-1990년대에 대중문화 향유를 한 세대는 텔레비전 방송이나 잡지와 같은 각종 매체를 통해 데이비드 보위를 접하고 카세트 테이프나 LP로 보위의 음악을 즐겼을 세대로, 보위가 적극적으로 사회적인 이슈에 대한 생각과 견해를 음악으로 드러낸 점은 베이비부머 세대의 과거이며, 시대정신이다. 데이비드 보위의 전시가 전세계 곳곳에서 이루어질 수 있는 점은 대중매체에 의한 데이비드 보위의 경험이 전 지구적으로 동시에 이루어졌기 때문에 인물 하나만으로서 다른 문화권임에도 공감할 수 있게 되었다. 게다가 전시의 구성방식을 통한 전시 소구 지점 역시 시대를 풍미한 데이비드 보위의 회고적 성격을 강조하였다. 음악적 변천과 영감을 순차적으로 보여주는 형태로 구성된 전시는 데이비드보위가 약 50여년간 시대의 흐름에 따라 어떻게 변하였으며, 대중에게 미친 영향을 드러내는데 하였다. 즉 미술관에서 주목한 메인 타겟은 보위의 유 경험자인 베이비 부머 세대라고 할 수 있다. 마쉬는 실제 런던에서 전시가 개최되었을 때 주 관람객은 40대 이상이었다고 인터뷰에서 밝혔다.²⁴⁹ 마쉬는 이들이 머리가 매일 죽어가는 나이든 이로 살아가는

International journal of Cultural Studies, Volume 10(3): 343-363 2007, (pp.352-354)

²⁴⁸ Sean O'Hagan, Why Lennon lives on, *The Guardian*, 2005.08.14. (검색일 2018.10.17.)

<https://www.theguardian.com/music/2005/aug/14/popandrock.johnlennon>

²⁴⁹ Ben Miller, David Bowie Is: V&A curators praise Groninger Museum as

베이비 부머 세대가 무언가를 창조할 수 있고, 일을 할 수 있으며 매일매일이 새로운 날이라는 점을 보위의 전시를 통해서 느끼도록 하게 만든다고 설명하며, 데이비드 보위가 매일 노래를 부르고 작곡하는 창조의 과정을 관람객들이 보면서 관람객들의 과거의 회상에서 새로운 일상의 창조로 이끄는 기획적 접근을 밝힌다.²⁵⁰ 전시기획자들이 밝힌 데이비드 보위 전시의 취지에 적합한 결과가 전시 리뷰에서도 나타난다. 샘 파커²⁵¹는 데이비드 보위의 히트와 아이디어를 좋아하는 사람들에게 흥미진진한 여행이자 매니아를 위한 풍부한 경험을 제공하며, 끊임없이 놀랍고, 재미있고, 호기심이 가는 전시라고 표현하였다.²⁵² 존 허드슨은 전시가 아름다우며, 관람객에게 최면술을 걸고, 향수를 불러일으키며 보위의 수십년 삶을 통해 자신을 되찾았다고 평가하였다. 그리고 보위의 음악이 지금의 자신의 위치와 동시대 음악에서도 느낄 수 있음을 발견하였으며, 전시를 관람하는 모든 이가 보위에게 사로잡혀 있었다고 평가한다.²⁵³ 사이먼 오하간은 V&A가 전시 성공이 보장되었다고 표현하여, 대중문화아이콘 전시를 미술관이 전시를 고려할만한 가치가 있도록 바꾸는데 성공했다고 평가하였다.²⁵⁴

blockbuster exhibition opens in the Netherlands, Culture24, 2015.12.15.(검색일 2018.0.17.)

<http://www.culture24.org.uk/history-and-heritage/art543071-david-bowie-is-groninger-museum-holland>

²⁵⁰ Ben Miller, 위의 글

²⁵¹ Sam Parker, 'David Bowie Is' At The V&A (REVIEW), Huffpost, 2013.5.20. (검색일 2018.10.17.)

https://www.huffingtonpost.co.uk/2013/03/20/david-bowie-is-review_n_2915850.html?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvLmtyLw&guce_referrer_cs=xmXT7UceO7SHz2_sfT84pQ

²⁵² 위의 글

²⁵³ John Hudson, David Bowie is at the V&A, Museum and Heritage, 2013. 4.23. (검색일 2018.10.17.) <http://advisor.museumsandheritage.com/features/david-is-at-the-va-london/>

²⁵⁴ Simon O Hagan, Review: David Bowie is - We all know he's Major Tom. But did you know David is also Ground Control?, Independent, 2013.3.23., (검색일 2018.10.17.)

비요크의 전시는 그에 비하면 주로 활동하던 시기가 1990년대-2000년대이므로 메인 전시 타깃이 X세대에 보다 가깝다고 할 수 있다. 비요크 역시 미디어를 통해 세계적인 아티스트로 활동하고 있음에는 틀림없으나, 데이비드 보위가 대중성을 확보하며 대중문화의 전설과 같은 존재로서 인정받은 것과는 달리 비요크는 설령 그의 예술성은 뛰어나더라도 전시로 개최하기에 너무 이르다는 평가를 받았다.²⁵⁵ 실제로 MoMA는 비요크의 전시를 아티스트의 중기적 회고전이라고 표현하며 앞으로의 행보가 더 기대되는 예술가로서의 그간의 비요크를 돌아보는 전시라고 하였다.²⁵⁶ 또한 다른 예술가들과 지난 20년간 어떻게 소통하고 음악과 시각예술의 측면에서 예술성을 획득 하였는지를 살펴보는 장이었는데, 비요크를 통해 추억을 회상하는 시간보다 최근의 비요크의 예술세계를 현재진행형으로 향유하고 있는 점에 보다 가까워 시대적 회상의 측면에 있어서도 한계가 있었으며, 세대의 시대 정신적 교감을 논의하는데 있어서도 한계가 있었다. 무엇보다 비요크의 개성있는 음악세계에서 자신 스스로를 대입하고 몰입하기에는 너무나도 비요크의 행보가 전위적이었기 때문에 대중문화의 향유에 있어서 가장 중요한 ‘자기애적 개성’이 드러나기 어려웠다는 점 또한 전시의 부정적 평가에 영향을 미쳤을 것이다.

지드래곤의 전시는 비요크보다도 더 최근의 음악으로 2006년 데뷔한 점을 살펴보자면 전시의 타깃이 밀레니엄 세대 즉 1980-1990년대 생으로

<https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/reviews/review-david-bowie-is-we-all-know-hes-major-tom-but-did-you-know-david-is-also-ground-control-8547057.html>

²⁵⁵ Joseph Erbentraut, What Björk’s MoMA Retrospective Should Have Learned From ‘David Bowie Is’, Huffington Post, 2015.04.28
https://www.huffingtonpost.com/joseph-erbentraut/what-bjorks-moma-retrospective-should-have-learned-from-david-bowie-is_b_7156424.html

²⁵⁶ Klaus Biesenbach, Alex Ross, Nicola Dibben, Sjón, Timothy B. Morton, *Björk* (Exhibition Catalogue), The Museum of Modern Art, New York, 2015. pp.1-2

비요크보다도 좁아지게 된다. 전시의 주제가 지드래곤이지만 보다 동시대적인 예술과 상호작용하는 점을 강조하였으며, 보다 전략적으로 최근에 떠오르기 시작하는 K-Pop을 대표하는 인물로 꼽히기 때문에 한국적이면서도 세계적인 콘텐츠 개발의 측면에 있어서 하나의 도전이기도 했다. 하지만 지드래곤 자체만으로 시대정신이라고 이야기할 만큼 그의 영향력이 확대되었다고 하기에는 한계가 있었으며, K-Pop의 상징적 인물로서 내세우기에 K-Culture는 아직 전세계적 확대와 향유의 경험을 공유한다고 말할 수 있을 만큼 성장한 바도 아니다. 때문에 전시의 주요 타겟인 K-Pop의 팬이 많은 아시아 지역을 필두로 전시 투어를 계획한 것이다. 지드래곤의 전시는 지드래곤의 소위 ‘팬’ 층을 미술관으로의 유입에는 비요크나 데이비드 보위 전시보다도 적극적이었다. 현재 활동하고 있는 팬들이 향유 할 수 있는 콘텐츠를 중심으로 전시가 구성되었기 때문이다. 때문에 전시에서는 실시간으로 지드래곤과 소통할 수 있는 공간 시크릿 룸을 만들어 실시간 SNS를 통해 전시에 대한 소감을 공유하거나, 지드래곤의 개인 계정을 팔로우 해야만 볼 수 있는 SNS 계정을 통한 전시 홍보, 전시기간 중의 일반대중이 보지않는 대중문화 관련 잡지 등의 화보촬영, 언론사 인터뷰 등이 동시에 이루어지면서 ‘팬’을 대상으로 홍보를 진행하고 있음을 적극적으로 드러내었다. 문제는 보다 확장적 의미로 발전할 수 있기 보다는 한정적인 팬을 대상으로 하였기 때문에 아이콘의 상징성에 있어서 내포하는 의미가 팬의 충성심에 기반한 미디어 내에서의 제한적 스타성에 그쳤고, 전시 관람객 타겟의 제한적 유입이라는 결과로 이어졌다고 볼 수 있다.

2) 팬덤과 문화소비자

대중문화 아이콘 전시는 모두 팬심(팬덤)을 기반으로 한다. 팬은 특정 스타를 기호로 삼는 취향 공유의 그룹이다. 개개인의 취향이기도 하지만 팬이라는 그룹으로 취향이 공유된다. 이들은 서로 같은 스타를 좋아하기

때문에 서로에 대한 공감의 상징을 대중문화의 아이콘으로 삼기도 하지만, 다른 한편으로는 대중문화아이콘에 대한 소유의 욕구를 경쟁하기도 하는 관계이다. 팬들은 스타를 통한 간접 사회 경험을 통해 결핍된 요구를 채우고 심리적 위로를 느낀다²⁵⁷. 이들은 무엇이든 직접 경험해야 하고, 소유해야 하며, 더 많이 스타에 대해 알고 싶어 하며 이는 스타와 직접적 관계 맺기가 어려운 점에 대한 대리경험으로 부족한 상호작용을 채우기 위한 애착과 욕구의 표현이다.²⁵⁸

전시는 팬덤을 기반한 소비자에게 스타를 경험으로 이어주는 장치이다. 대부분은 대중매체를 통해 다수에게 공유되는 특정 감각적 향유에 불과하다면, 전시는 전시공간으로 들어와 해당 스타를 보고, 공간 안에서 함께하는 경험이다.

“경험이라는 것은 그 속에 능동적 요소와 수동적 요소가 특수하게 결합되어 있다는 점을 주목해야만 그 본질을 이해할 수 가 있다. 능동적 측면에서 볼 때 경험은 해보는 것을 말한다. 이 의미는 실험이라는 용어와 연관시켜 보면 분명해진다. 수동적 측면에서 볼 때 경험은 겪는 것을 말한다.”

존 듀이(John Dewey) (1916)²⁵⁹

전시가 제공하는 경험은 능동적이고 싶은 이들에게 적극적으로 돌아다니고 관찰 할 수 있도록 경험적 시각 장치로 구성된 공간이다. 팬들에게 있어서 전시는 스타를 이해할 수 있는 새로운 경험재이다.

²⁵⁷ Houlberg, R., Local TV News Audience and the Parasocial Interaction, *Journal of Broadcasting*, 1984, 28(4), 423-429

Ahn Kwang Ho, Jae Hwan Lee, The Influence of Consumer Need Satisfaction and Star Traits on Consumer Attachment to Star Brand and Consumer Response to Product Brand Sponsered by Star Brand, *Asia Marketing Journal*, 2010, 12(1), 51-79.

²⁵⁸ 위의 글, 57쪽

²⁵⁹ John Dewey, *Democracy and Education*, New York:The Macmillan Company, 49,65, 1916. p.163

그렇다면 왜 미술관은 전략적 팬덤을 지닌 소비자를 유치하고 경험하려 하는가?

팬덤 층의 소비성에 대한 연구를 진행한 피스크(John Fiske, 1992)는 팬덤 집단과 아닌 집단간의 확연한 차별화와, 문화 상품에 대한 그들만의 의미를 생산하고 이를 바탕으로 사회적인 발화를 생산, 이를 통해 사회에서의 팬덤층의 활동에 대한 맥락을 만들어가는 생산과 참여, 지식과 물품 수집 등의 문화적 자본 축적이라는 차원 등을 통한 문화 경제적 행위라고 설명한 바 있다.²⁶⁰ 피스크가 말한 것처럼 대중문화 아이콘의 팬은 스타에 기반한 대표적인 문화소비자로, 이에 관하여 연구가 활발히 이루어지고있다. 대부분은 문화소비의 차원에서 이루어진다. 연구는 팬심을 기반한 소통과정에서의 커뮤니티적 특성, 소통의 방식과, 소비의 방식 등 전반에서 연구된다. 이렇게 활발히 연구가 이루어지는 이유는 고급, 저급이라는 문화적 위계가 무너지고, 문화 상품에 대한 다양한 취향과, 급격하게 커지는 문화소비시장으로 시장 다양화가 이루어지고 있기 때문이다. 팬덤은 이러한 변화하는 문화소비시장에서 대표적인 문화소비자로서, 스타에 대한 취향의 공유와, 활발한 온라인 커뮤니티에 기반하며, 이들 사이의 소통과 구매로의 연결, 소비의 독특한 방식 등을 이미 구축하고 있어 대표적인 연구 표본 집단이기도 하다.

팬들의 높은 충성도를 기반한 문화 상품은 높은 구매 의도와 충성도를 지닌다. 미술작품에 대한 아트 상품의 판매보다 공격적으로 시장을 공략하는 대중문화의 아이콘 전시는 스타가 보증하여 브랜드가치를 보다 확대하게 된다. 일반적인 기업들이 스타 모델을 기용하여 스타 마케팅을 통한 대중을 심리적으로 자극하고, 이를 통해 브랜드 파워나 구매

²⁶⁰ John Fiske, The Cultural Economy of Fandom, in Lewis, I.A. (Ed.), *The Adoring Audience: Fan culture and popular media*. London: Routledge. 1992

의도에 직접 영향을 미치는 것과도 같다.²⁶¹ 대중문화 아이콘의 전시는 미술관이 직접 비용을 지불하여 진행할 수 없는 스타 마케팅을 미술관의 재화를 활용하여 진행하는 것이다.

팬은 스타에 대한 부족한 경험과 관계를 적극적으로 할 수 있기 위하여 스타와 관련한 것을 구매하고 이를 통해 인지적, 또는 정서적으로 성취하여 만족감을 얻는다.²⁶² 미술관의 경험을 통해 얻어지는 만족감은 스타에 대한 만족감을 넘어 미술관에 대한 만족감으로 전이된다. 특히 전시에 대한 만족감은 구전적 효과를 크게 보는데, 팬 커뮤니티를 통해 확산되는 미술관 경험의 만족도는 특히나 이들이 주로 활동하는 온라인상에서 보다 적극적으로 나타난다.²⁶³

권경은은 문화소비자들의 특징을 사회 연결망의 차원에서 대인 연결망과 온라인 연결망으로 구분하였다.²⁶⁴ 대인 연결망을 통해 사회적 지위와는 상관없이 수평적으로 이루어지며, 대화를 통해 관계와 교류의 목적이 보다 강해진다고 보았고,²⁶⁵ 온라인 문화 연결망은 다매체 다취향 환경에서 자신의 취향에 맞는 이들과 보다 적극적이고 활발한 상호작용을 할 수 있다고 설명하였다. 또한 이들간의 어떠한 정보를 지니고 있느냐를 평가하고 상호 전문가가 될 수 있는 환경에 있다고 보았다.²⁶⁶ 문화소비의 방식을 즉시성(경험재 소비 지향으로, 확고한 취향에 따라 먼저 소비함으로 타인에게 영향을 미치는 이들이라고

²⁶¹ Matthew Thomson, Human Brand : Investigating Antecedents to Consumer's Strong Attachments to Celebrities, *Journal of Marketing*, 2006, 80(7), 104-119

²⁶² 조혜덕, 정수연, 서일호, 스타만족이 팬 커뮤니티에 대한 만족, 신뢰, 일체감, 그리고 참여에 미치는 영향, 한국엔터테인먼트산업학회논문지, 2018, 12(3), 55-70쪽, (58쪽)

²⁶³ 위의 글, (59쪽)

²⁶⁴ 권경은, 문화소비와 사회연결망: 의사소통효과 관점에서, 서울대학교 언론정보학 박사학위 논문, 2017.1.

²⁶⁵ 위의 글, (31-32쪽)

²⁶⁶ 위의 글, (33-34쪽)

보았다.)²⁶⁷, 반복 소비(동일한 작품을 여러 번 감상, 구매하는 반복 소비의 형태로, 이를 통해 친숙함을 얻고 재해석하고 음미를 하기 위한 반복 소비를 하기 때문에 문화 자원의 충성도 높은 소비자이자 능동적 소비자로 볼 수 있다.),²⁶⁸ 또한 소비 경험 전이나 후에 미디어를 기반한 후기 등의 관련 정보를 찾아 읽고, 체험 콘텐츠에 적극적이며, 소비경험 후에 정보를 읽는 행위를 통해 체험을 정리하고 때로는 공유까지 하는 일종의 학습행위라고 볼 수 있다고 보았다.²⁶⁹ 윤유경과 채지영은 팬덤에 기반한 문화소비자들의 적극적인 시장 지향적 태도를 변화하는 프로슈머의 형태로 설명하였다.²⁷⁰

문화 콘텐츠 시장의 확대와 문화 예술에 관련한 소비가 활발히 이루어지는 만큼 문화소비에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다. 미술관의 관객 개발 연구나 소비연구가 주로 기존의 미술 관람자를 중심으로 이루어지는 정도라면²⁷¹, 대중문화 아이콘의 전시는 팬덤 기반의 문화소비자에 대한 경험은 변화하는 문화소비자에 대한 직접적 경험을 미술관이 해 볼 수 있는 기회이자, 미술관에 있어서 문화 소비의 측면에서 미술 시장에 국한하지 않고 문화전반으로 시야를 확대하는 경험이다. 또한 미술 관람객이나 기존 방식의 문화소비자들이 아닌

²⁶⁷ 위의 글, (38-40쪽)

²⁶⁸ 위의 글, (41쪽)

²⁶⁹ 위의 글, (42쪽)

²⁷⁰ 윤유경, 채지영, 팬덤의 심리학적 접근과 문화연구 체인-여성팬덤을 중심으로, 문화정책논총, 2009. 21, 227-249쪽, (229쪽)

²⁷¹ 국내문화소비자에 관련한 연구 가운데 김재준, 유종균은 기 미술관 방문객을 대상으로 한 문화 소비자를 연구하였다. 정미경은 한국문화 소비자 특성과 관객 개발에 관한 연구를 진행하였는데 문화향수실태 조사를 통한 한국의 문화소비의 양상과 현황을 분석하고 관객 개발방안을 제안하는 연구를 진행하였다. 다만 문화향수실태조사를 읽고 해석하는 정도로 그쳐 기존 관람객들의 분석적 측면에 한정되었다.

김재준, 유종균, 한국의 미술관과 문화소비자. 예술경영연구, 2003, 3, 7-36쪽.
정미경, 한국 문화소비자의 특성과 관객개발에 관한 연구. 예술경영연구, 2003. 3, 148-169쪽

변화하는 문화소비유형과 문화소비 시장을 접할 수 있는 기회이다.

대중문화 아이콘의 전시는 전시의 주제인 대중문화 아이콘이 상징적인 취향이 되어 문화 소비자들을 모으고, 이들을 미술관의 소비자로 들여 문화소비자를 경험하는 미술관의 기회이다. 전시를 준비하는 과정에서 미술관은 온전히 스타를 기반한 문화소비의 과정을 경험한다. 특히 팬 커뮤니티를 중심으로 공유되는 온, 오프라인 문화연결망에 의하여 전시에 대한 정보의 확산, 전시에 대한 사전의 반응과 호응을 경험한다. 데이비드 보위 전시가 V&A의 사전 예매율의 기록을 세운 것이나, 지드래곤에 대한 전시 개최 여부를 발표한 직후의 급속도로 퍼지는 팬 커뮤니티로의 전시 정보 공유 등이 대표적이다.

문화소비의 측면에서 살펴보자면, 일단 구매하고 보거나, 이전의 전시에 대한 그 어떤 반응이 없어도 전시 개막일부터 전시 관람객들이 즐비했던 세 전시 사례에서 즉시성이 잘 드러난다. 2회, 3회씩 전시를 재관람하는 경우들도 많았다. 예를 들면 지드래곤의 전시에서의 경우 전시 연계 상품을 착용하고 전시를 다시 관람하러 오는 관람객들이 있었다거나, 전시 티켓을 모아 붙이면 지드래곤의 포스터가 되게끔 티켓을 제작하였는데 이를 모으러 오는 관람객들이 그에 해당된다.

전시에 대하여 미리 리서치를 해오거나, 어플리케이션을 다운로드 받아서 오거나, 혹은 블로그나 자신의 웹사이트, SNS 계정이 전시를 관람 후 그 내용을 정리하여 올리고 공유하는 정보추구적 성격은 세 전시에서 모두 유사하게 드러났다. 때로는 영상의 형태로 때로는 글의 형태로 드러나기도 한다.

소위 프로슈머 형태의 미술 문화소비자의 확충을 위한 노력이 필요하다. 프로슈머의 역할은 높은 콘텐츠에 대한 애착과 이해, 그리고 구전으로의 확산으로 이어지는 소비 확산의 도화선이다. 미술관에 대한 팬덤의 형성, 혹은 미술관 전시의 주제나 내용이 팬덤을 이끌 수 있어야 한다. 이러한 측면에서 대중문화 아이콘의 전시는 미술관들의 아이টে

통한 문화소비 프로슈머의 유입에 가깝다. 그러한 점에서 전시 관람객 수가 여타의 전시들보다 잘 이루어지는 것은 여러 요인 가운데 스타의 팬들이 전시에 대한 관람을 대중으로 이어지게 만드는 프로슈머의 역할을 수행한 영향이 있었을 것이다.

제 4 절 소결 및 제언

1) 미술담론의 활성화 측면의 소결과 제언

대중문화 아이콘 전시의 미술관 개최를 V&A에서 개최한 데이비드 보위의 <David Bowie is> 전시와, MoMA에서 개최한 비요크의 <Björk>전, 서울시립미술관에서 개최한 지드래곤의 <Peace Minus One> 세 전시는 전시의 개최 여부의 결정부터, 전시의 진행 과정까지 미술관 경영 차원에서 전략적으로 지속가능성 모색을 위한 수익형 전시를 선택 한 것이었다. 관객 동원의 측면에서나 화제성의 측면에서는 분명 나름의 성공적인 평가를 취할 수 있었던 대중문화 아이콘 전시는 미술관에 있어서 변화하는 문화소비자들에 적극적으로 소구 할 수 있는 기회였고, 미술계에 다양한 논의를 도출하였으며, 미술관 경영의 측면에서 적극적으로 상업적 태도를 도입하여 미술관 생산 콘텐츠들을 기반한 수익을 창출하려는 노력이었다.

하지만 미술관에서 이루어진 이러한 시도들은 성공적이었다고 평가하긴 어렵다. 미술관은 전시가 가지는 미술계에서의 의미와 담론 장으로서의 전시의 역할을 충분히 수행하지 않았다. 데이비드 보위의 전시는 스타의 전시를 미술관 전시기획의 방식으로 연구, 전시로의 개최하였으나 문화예술에 있어서의 전시의 지정학적 의미를 도출하기 위한 다양한 장의 마련으로는 이어지지 않았다. 전시 연계 프로그램 등이 있기는 하였으나 주로 데이비드 보위의 예술 세계에 대한 논의로 그쳤다. MoMA나 서울시립미술관은 스타의 쇼케이스장으로 미술관이 전략했다는 평가를 받았는데, 그에 대한 적절한 논의의 장을 마련하지도, 반박을 하지도 않았다. 전시에 대한 논란은 담론으로 확장되지 못했다.

미술관 뿐만 아니라 미술계 역시 환경 변화에 직면한 미술관에 대하여

일방적으로 질타성 비판만을 내세우는 것은 타당하지 않다. 미술관이 소극적이라 할 지라도, 의미 있는 논의를 미술계에서 진행할 필요가 있다. 어떻게 미술계가 논의 하느냐에 따라 미술관과 미술계가 건강한 방향으로 개선될 수도 있고, 혹은 상호 배척할 수도 있는 것이다. 단순히 미술관이 대중문화 아이콘 전시하는 여부에 문제가 아니라 특히 전시의 구조에 대한 측면에 있어 보다 활발한 논의가 이루어져야 한다. 동시대 미술의 담론을 풍요롭게 만드는데 있어 전시가 지닌 의미와 역할, 탈장르 콘텐츠와 미술관의 전시가 만나는데 있어 전시 내에서의 관계와 그 안에서 만들어지는 전시 구조적 맥락이 그러하다.

예를 들면 사례의 전시는 각기 세부 기획 차이를 확인 할 수 있는데, 미술관의 전시에 대한 시도는 대중문화 아이콘과 미술의 관계 맺기가 서로 다르기 때문임을 발견할 수 있다. 데이비드 보위 전시의 경우 미술관에서 음악계의 대표 스타로서의 보위라는 인물을 집중 조명하여 대중음악 콘텐츠 자체의 대표성을 지닌 인물 전시를 개최했다고 볼 수 있다면, 비요크 전시는 현대미술가와 협업하는 음악가의 협업 결과물을 중심으로 전시를 개최하여 미술과 음악의 콘텐츠가 섞이면서 창출되는 시너지를 살펴보고자 한 전시였다. 지드래곤 전시의 경우 읽어내는 지드래곤을 현대미술가들이 자신의 작품 맥락에서 읽어내 표현하여 예술가로서의 공감을 작품으로 드러내고 예술적 교감과 공통의 언어를 발굴해 내는데 그 의미가 있다고 할 수 있다. 미술관 마다 전시를 통해 대중에게 전달하고 싶은 메시지가 어떻게 전시의 구조 안에서 나타나게 되었는가 질문에 있어 모두 다른 양상을 보인다. 미술계 역시 미술관과 마찬가지로 동시대의 급변하는 환경을 정면으로 마주하고 있다. 미술관뿐만 아니라 미술계 역시 전시나 작품으로 드러나는 현상에 대한 유연한 대응과 넓은 시야가 필요하다.

2) 수익모델 창출에 대한 소결과 제언

대중문화 아이콘 전시는 미술관의 대표적인 수익 창출 모델 사례이다. 성공 여부와는 관계 없이 V&A나 MoMA와는 달리 아직 제대로 미술관의 수익형 모델을 개발할 수 있을 토대가 마련되지 않은 상태에서 성급하게 개최된 서울시립미술관은 한편으로는 미술계와 한국의 미술관들에 있어서 전시 콘텐츠의 경쟁력에 대한 경종을 울리는 상징적 역할을 수행한다. 모순적이지만 상업성에 대한 비판이 강력함에도 불구하고 미술관이 기획한 전시가 충분한 저작 콘텐츠로서 비용을 지불하여 유치할 만큼 가치를 인정받고, 콘텐츠를 확산할 수 있는 경쟁력 고취 또한 미술관이 지녀야 할 역량 가운데 하나이다.

또한 미술관이 전시에 대한 기획 측면에서의 주도권을 잃게 되면, 혹은 전시 기획을 통한 전시를 성공적으로 올리지 못하게 된다면 대중문화 아이콘에게 미술관을 내어줄 수 있다는 점을 간과해서는 안된다. 대중문화 아이콘의 전시는, 전시에 참여하는 스타들의 홍보적 성격이 과도하게 부각될 수 있다. 미술관의 전시 콘텐츠에 대한 집중보다 스타의 활동에 대한 이슈가 더 큰 주목을 받는 상황에서 전시 콘텐츠는 상대적으로 스타의 엔터테인먼트 사업에 활용 차원의 이벤트가 될 수도 있다. 참신한 기획력이 뒷받침되지도 않고 전시에 대한 비판적 평가가 이어지자 비요크는 과감하게 MoMA의 기획전시 타이틀을 버리고 자신의 독자적인 VR전시를 재기획하여 전세계에 순회 개최하였다. 지드래곤 역시 전시에 대한 비판과, 관객 흥행 성적의 저조함으로 인하여 서울시립미술관 기획전시라는 타이틀을 버리고, 전시의 컨셉 이미지만을 가져가 패션브랜드 런칭 하였다. 두 미술관의 전시는 일회적인 스타 브랜드 로열티 향상에 기여한 프로그램이 되었다. 데이비드 보위 전시가 전시 저작물을 전세계에 V&A의 이름으로 투어를 시킨 것과는 대조적이다. 대중문화아이콘 전시와 같은 미술관의 지속가능성 모색을 위한 수익형 전시를 개최하는데 있어 미술관은

기본적인 전시 수익 모델을 개선과 함께 콘텐츠의 주도성을 확보하고 대중문화 아이콘을 ‘선택’할 수 있어야 한다. 미술관이 대중문화 아이콘에게 전시를 내어주는 것이 아니라 미술관의 전시에 대중문화 아이콘이 내포하는 구조가 되어야 비로소 수익형 전시모델로의 대중문화 아이콘 전시가 유의미할 수 있다.

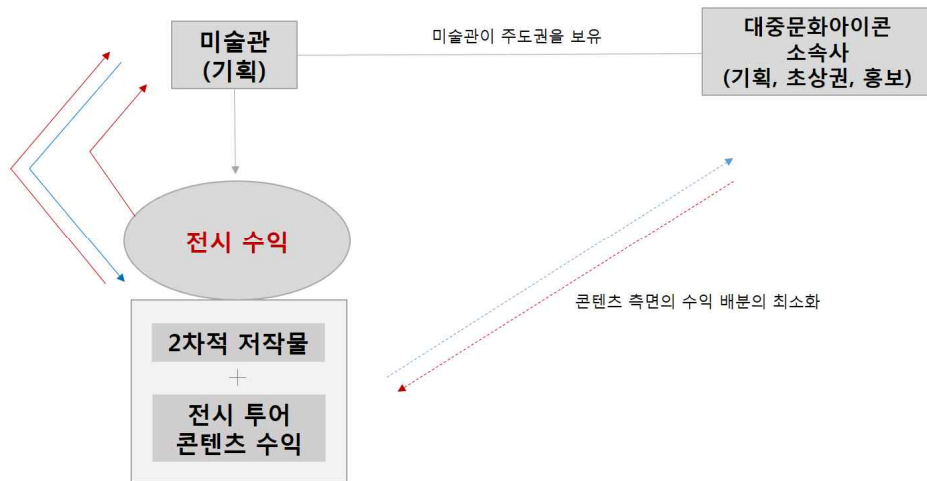


도표 22 대안적 대중문화아이콘 전시 수익 모델

3) 관객 개발과 마케팅 커뮤니케이션에 있어서의 소결과 제언

미술관을 이용하는 관람객이 변화하고 있으며 이에 대한 적극적인 대응의 필요성 또한 증대된다. 대중문화 아이콘 전시는 대중문화를 향유하던 세대로 대중이 변화하고, 대중의 라이프 스타일의 변화와 함께 문화 소비 행태의 변화로 나타난 결과를 반영하는 전시이다. 미술관은 관람객의 취향과 이들의 향유 방식에 적극적으로 다가가고자 적극적으로 나서야 한다.

미술관은 관람객들이 방문하고 이용하여 활성화되고, 성장할 수 있다. 미술계 또한 미술관의 관객 안에 포함되어야 함을 간과해서는 안된다.

미술관의 지속가능성 역시 관람객의 미술관 콘텐츠의 이용에서 비롯되며, 이들로부터 수익을 창출한다. 이에 미술관은 적극적으로 문화소비자의 특성을 발굴하고, 이들의 취향을 이끌어 나갈 수 있도록 노력해야하며, 미술관을 지켜보는 미술계와 관람객들 역시 미술관과 함께 노력하고 다양한 의견을 제시하며 관객 개발을 위한 방안을 함께 모색해야한다.

미술관은 또한 미술관이 관람객과 어떠한 대화의 장이 되기 위하여 전시의 역할을 부여할 것인가를 고민해야 한다. 대중문화 아이콘 전시와 관련해 직접 소통하고 의견을 들어볼 수 있는 세션을 마련했던 <지드래곤: 피스마이너스원> 전시는 관객의 참여와, 이에 대한 적극적 소통, 관객의 의견을 반영하고자 시도하였다. 이는 적어도 전시 관람객에게 미술관에서의 주체성을 임의 부여하는 것과 같다. 미술관이 관람객과 상호 소통하기 위해서는 무엇보다 관람객에게 주도적으로 참여할 수 있는 여지를 마련해야 한다.

특히 문화 소비자는 미술관에 적극적으로 분명한 취향과 선택을 드러내고, 개인이 아닌 커뮤니티 차원에서 결집하고 행동하며, 주체로 발전할 수 있는 이들이다. 소통 방식과 프로그램의 다양화, 여러 주체의 개입과 다차원에서의 논의가 미술관의 프로그램에서 오갈 때, 미술관이 진정한 소통의 장이 될 수 있으며, 진정한 ‘이용자’가 지속 가능한 미술관이 될 수 있도록 소비하고, 후원하며, 지지하게 될 것이다.

제 5 장 결 론

앞서 연구는 미술관의 경영 측면에서 동시대 대중문화 아이콘의 전시가 2013년부터 2015년까지 연달아 전세계 주요 미술관에서 개최되어 큰 화제가 된 점을 주목하여 미술관들이 왜 이러한 전시를 개최하게 되었는지를 연구 하였다.

첫째, 미술관은 변화하는 시대와 환경에 반응하고 변모한 결과 대중문화 아이콘의 전시를 개최하게 되었다. 미술계의 변화가 그 첫번째 요인으로 미술관에 기대하는 역할이 변화하였기 때문이었다. 글로벌리즘에 따라 모호해지는 문화적 경계와, 거리와는 상관없는 실시간 소통으로 새로운 장르의 미술이 등장하였다. 미술은 기존의 장르를 벗어나거나, 혹은 여러 장르의 예술이 혼종 형태로 나타났다. 미술관은 변화하는 미술을 수용하기 위하여 미술관은 복합 문화 공간화 되었으며, 관람객에게 어떠한 향유 경험을 제공할 것인가의 문제로 발전하였다. 동시대 미술의 매개장소로서 미술관이 제공해야하는 경험과, 미술관의 역할이 달라졌다.

탈장르적, 문화 혼종적 성격을 겸비하면서도, 대중이 실제 향유하는 대중문화 관련 전시는 미술관에 대한 역할의 변화 요구에 따라 개최되었다. 초기 대중문화를 주제로 한 전시는 미술계가 대중문화를 하위문화로 평가하고, 순수 예술과 상하 관계로 구분했던 것과는 달리 2000년대의 대중문화 관련 전시는 문화적 취향과 정체성의 정의를 하는 전시, 대중문화를 통해 사회문제나 정치문제를 새롭게 조명하는 전시, 각 시대의 소비문화를 대중문화와 연결 짓는 전시 등 동시대 미술을 관람객에게 전달하고 주목 시키는 역할을 수행해왔다. 미술관들 역시

연구, 작품 수집 등 대중문화를 다각적으로 접근하려는 시도를 해왔다. 2000년대 후반부터 등장한 대중문화 아이콘 전시는 미술관들의 대중문화에 대한 다양한 접근 방식 가운데 하나의 형태라고 볼 수 있다. 대중매체를 통해 동시대 대중을 열광하게 하는 상징성 있는 대중문화 아이콘을 내세운 전시는 변화하는 미술관이 선택한 대중문화에 대한 접근 시도 가운데 하나의 방식이다.

두번째 요인으로서는 미술관 경영에 있어서 재정적 측면을 들 수 있다. 미술관은 정부나 기업의 후원에 의존하여 재정지원을 받았기 때문에 경제적 환경에 민감할 수밖에 없었다. 2000년대에 들면서 미술관의 지속가능성에 대한 논의가 등장하기 시작했다. 2008년 리먼브라더스의 파산과 함께 그 여파로 전세계에 경제 위기가 닥치면서 미술계의 오랜 후원기업들은 후원을 중단하고 정부는 지원금 감축하였다. 다수의 미술관들은 폐관하거나 휴관, 구조조정을 하는 등 지속가능성과 자생성 모색에 당면했다. 위기를 극복하기 위하여 미술관들은 영리를 통한 미술관의 공공성과 수익의 균형에 대한 필요성을 인지하였다. 이에 미술관들은 기존의 미술관의 자산 가운데 전시, 교육, 연구 등의 프로그램을 하나의 콘텐츠로 인식하고, 수익 창출 방법을 모색하기 시작한다.

그 결과로 나타난 형태가 미술관 자체 기획의 대형 기획 전시이다. 대중으로부터 큰 호응을 이끌어내고, 대중의 취향을 반영하며, 관람객과의 관계를 변화시킬 수 있다는 점 때문이었다. 대형 기획 전시의 형태는 2010년대에 들면서 대중에게 친근한 인물을 중심으로 한 전시로 변화하게 된다.

대표적인 사례인 대중문화 아이콘의 경우 이미 시장에서 성공한 인물이자, 그 자체가 하나의 콘텐츠라고 볼 수 있다. 점차 커지는 대중문화 콘텐츠 시장과 경쟁해야하는 미술관의 경우, 대중문화 아이콘의 전시의 유치는 콘텐츠 시장에 대한 진입장벽을 낮추고, 마켓

파워를 획득한 상태에서의 시장 진출을 통해 실패가능성을 최소화 한다. 때문에 대중문화 아이콘의 전시는 콘텐츠 시장 경험이 많은 대중문화 아이콘의 기획사와 전시기획력을 보유한 미술관이 함께 진행하여 시너지 효과를 창출한다는 전략적 접근 시도이다.

세번째 요인으로는 미술관이 당면한 관람객들과의 소통 문제와 변화하는 관람객이다. 1960년대 소비문화의 확산 이후 미술관은 대중의 여가 시간과 자기만족을 위한 향유의 공간이 되었으며, 더 많은 관람객을 확보하고, 이들에게 다가갈 수 있도록 마케팅의 필요성이 지속 제기되어왔다. 문화를 소비하는 문화소비자로 관람객에 대한 관점이 변하면서 대중의 한정적인 여가 시간과, 향유를 위한 소비의 측면에서 미술관은 경쟁력을 모색하고, 이들의 만족도 향상에 노력하게 된다. 하지만 여전히 많은 미술관들은 마케팅 예산이 부족하고 미술관 내에서의 마케팅에 대한 인식 자체의 변화와 공감이 이루어지지 못하고 있다.

이때 대중이 호응하는 대형 기획 전시의 개최를 대안으로 제시할 수 있다. 여기서 대형 기획 전시는 전시기획사를 통해 개최를 했던 것과는 달리 미술관이 주체가 되어 기획, 운영하는 방식으로의 전환을 의미한다. 미술관이 직접 관객을 대상으로 공격적인 마케팅하고, 쌍방향 소통을 시도하는 것이다.

대중에게 있어서 대형 기획 전시 가운데 대중문화 아이콘의 전시는 오늘날 다양하게 존재하는 개성 가운데 자신이 선택할 수 있는 개성의 표상이 되어준다. 대중에게 있어서 소속감과 동질감을 만드는 대중문화의 아이콘에 대중은 자신을 대입한다. 대중문화 아이콘의 전시는 이를 활용하여 관람객들이 전시 관람에 있어 스스로를 이입하여 몰입과, 높은 만족도를 창출한다. 대중문화 아이콘의 전시는 전략적으로 대중문화 아이콘을 채택한 결과이다.

앞서 살펴본 배경을 바탕으로 영국의 V&A에서 개최된 <데이비드

보위 이즈>전시와, <비요크>, <지드래곤:피스마이너스원>전을 전시 구성과 미술 담론 측면, 미술관의 수익적 측면, 관객 개발과 마케팅 전략적 측면의 세 부분으로 나누어 살펴보았다.

사례연구 결과 미술관은 전시를 통해 전략적으로 다음의 성과를 도출할 수 있었다. 첫째, 대중문화 아이콘을 통해 미술계에 새로운 담론을 일으키고, 논의를 활성화시켰다. 비평가들은 날 선 비평문을 기고하거나, SNS를 통해 올리기도 했으며, 대중문화 아이콘의 가치와 의미에 대한 연구가 등장하기도 하였다. 데이비드 보위 전시의 경우, 전시를 분석하거나, 전시를 구현하는 방식에 대한 학술적 접근 시도가 이루어졌으며, 비요크의 전시를 통해 대중문화 아이콘의 전시를 구현하는 방식과 미술관의 그 안에서의 역할에 대한 논의로 확장되기도 했다. 지드래곤의 전시의 경우에도 대중문화 아이콘의 상징자본으로써 해석가능성을 제기하거나, 변화하는 미술관에 대한 의식의 변화 등을 제기하는 경우들이 그러하였다.

두번째 성과는, 블록버스터 전시의 수익형 비즈니스 모델화이다. 미술관들에게 닥친 경제위기와 지속가능성을 위하여 미술관이 모색한 수익형 전시 모델 발굴의 결과가 대중문화 아이콘 전시이다. 미술관은 직접 대형 기획 전시를 기획하고, 이를 통해 미술관이 전시콘텐츠의 지식 재산권을 보유하는 것이 모델화의 전제가 된다. 미술관이 전시 지식재산권을 토대로 2차적 저작물을 창작하거나, 전시를 타 미술관으로 유통 시키는 것이 바로 그러하다. V&A, MoMA, 서울시립미술관 모두가 구조에 있어서는 동일한 전시 구조를 지닌다. 다만 전시의 수익 모델의 활용에 앞서 미술관이 수익 창출을 할 수 있는 여건이 마련되고, 미술관이 전략적 경영을 할 수 있는 준비가 필요하다.

세번째 성과는 미술관의 마케팅 활성화 측면에서의 관객개발이다. 그동안 관람객에 대한 논의가 있기는 하였으나, 변화하는 시대에 맞추어 미술관의 관객 분석과 전략적 접근의 중요성이 더욱 확대되었다. 이에

대중문화를 향유하는 관람객의 세대를 중심으로 전시의 소비자층이 변화함에 따라 새로운 관람객의 특성을 분석 후 이들에게 적합한 미술관의 콘텐츠를 기획, 제공하였다. 표적 관람객에게 전시 콘텐츠를 어떻게 전달해야 하는지에 대한 고민은 전시 구성에서부터 반영되어야 한다. 세 전시는 대중문화 향유 경험 세대 전체 가운데에서도 대중문화 아이콘이 주로 활동하던 시기에 따라 세분 관람객이 나뉘었으며, 이들에 맞는 커뮤니케이션 전략을 각기 달리 구축하였다.

충성도 높은 문화소비자로서의 팬덤에 대한 경험과 활용 역시 미술관의 관객 개발 측면에 있어서의 성과라 할 수 있다. 이들은 충성도 높은 문화소비자로서 커뮤니티를 중심으로 활동하며, 활발한 소통을 특성으로 한다. 미술관이 필요로 하는 코어 타깃을 대중문화 아이콘을 매개로 경험하고 유치한 것이다.

대중문화 아이콘 전시의 개최가 지닌 다양한 성과를 토대로 본 연구는 미술관들이 획득한 성과에서 한발 더 나아가 미술관 경영상에 의미 있는 제안을 함께하고자 하였다. 첫째는 미술관이 변화에 능동적인 대응을 하는 것뿐만 아니라 변화하는 미술에 있어서의 적극적인 공론장을 끊임없이 마련하고 미술계와의 적극적인 소통을 진행해야 한다는 것이다. 미술관이 나아가야 할 방향과 역할을 미술계와 함께 논의하고 대중의 공감을 획득할 수 있도록 하는 것 또한 미술관이 수행해야 할 역할이다.

둘째는 미술관의 지속가능성에 있어서 공공성과 재정 안정성의 균형을 함께 취하기 위해 노력해야 하는 것이다. 이를 위해서는 미술관의 콘텐츠 자산의 가치가 공공성과 상업성을 함께 견비해야 하며, 미술관이 어느 한 방향에 치중하지 않을 수 있는 자기 감시와 적극적인 전략 개발이 함께 이루어져야 한다.

셋째는 변화하는 관람객과 관람객이 마주한 문화 향유 환경에 대한 연구가 필요하며, 특히 관람객과의 관계 맺기를 위한 다양한 미술관 차원에서의 시도와 연구가 필요하다. 디지털 기술이 발전함에 따라

대중이 경험하는 콘텐츠의 향유 경로와 방식 또한 다양해지고 있다. 점차 줄어들고 있는 미술향유층에 대응하여 미술관이 유치해야 할 핵심 문화 소비자를 어떻게 설정하며, 어떻게 접근하고, 어떠한 방식으로 소통할 것인지를 고민해야 한다. 궁극적으로는 미술관이 대중문화 아이콘을 통해서가 아닌 미술 콘텐츠 자체로도 관객의 호응을 이끌어 낼 수 있어야 하는 것이다.

본 연구는 꾸준히 등장하고 있는 동시대 대중문화 아이콘의 전시를 전 세계 주요 미술관에서 개최하게 된 점을 통해 동시대 미술의 흐름을 이해하고, 미술관들의 현재 처한 상황과 나아갈 방향을 이해하고자 하는 시도이다. 비록 한정된 표본인 세 전시 사례만으로 모든 미술관을 단정할 수 없으며, 연구에서 제시한 미술계 담론의 측면, 미술관 재정의 측면, 커뮤니케이션의 변화와 관람객의 측면 외에도 다양한 요인들이 미술관에 영향을 줄 수 있다는 연구의 한계가 있다. 그만큼 미술관들은 동시대 사회, 경제, 정치, 문화 등의 영역과 긴밀한 관계를 맺고 상호영향을 주고받는다. 한계나 연구에의 제약이 있음에도 불구하고 미술관 경영의 측면에서 다각적 논의가 필요한 것은 이러한 이유이다.

미술 경영학 연구에 있어서 동시대 미술 연구는 무엇보다 오늘날의 미술 전시 경향을 토대로 미술관 경영이 나아가야 할 방향을 읽어내고, 연구에 기반한 보다 나은 방향을 제안하는 것이다. 대중문화 아이콘 전시는 미술경영학 연구에 있어 하나의 사례에 불과하다. 대중문화 아이콘 전시 사례를 넘어 미술관이 당면한 상황을 연구하기 위한 출발점은 실제 사례에서부터 출발해야 한다. 현상을 경험하고, 경영하는 미술관과 미술계를 위하여 학술적 측면에서 지속적으로 연구를 통해 논의 지점을 발굴하고 대안을 제시하며, 전망을 예측하는 것이 미술 경영 연구의 역할이며 본 연구자가 지향하는 바이다.

연구에서와 같이 미술관은 미술관 전략적 경영을 통해 지속가능성을 모색하고 문화 콘텐츠 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해 노력해야하지만,

무엇보다 미술관과 미술계에서는 여전히 미술의 경영적 측면에 대한 전략적 접근과 인식이 부족한 상황이다. 미술관에 경영학적 논의가 활발하지 못함은 여러 요인이 있겠지만 단순히 소비자와 경영주체로서의 미술관 이전에 철학, 사회학, 인류학 등 다양한 인문학에 기반하여 발전해온 순수학문에 가까운 미술이 기저에 있기 때문이다. 미술 전시의 맥락적 의미 성과와, 경영학적 성과가 분리되지도 합쳐지지도 않기 때문에 미술관의 경영은 이 두 측면을 통합적으로 살펴보아야 할 수밖에 없다. 본 연구는 미술관의 전시 현상을 단순히 트렌드로 보는 것이 아니라 다양한 관점과 학제적 영역을 넘어 연구를 진행하여 미술관을 미술담론의 생산주체이자 경영 측면에 있어서의 운영 주체 관점을 동시에 살펴보고자 하였다. 이에 변화하는 미술관 환경에 있어서의 미술관의 통합적이고 능동적 태도에 대한 필요성을 제기하고자 하였다.

그동안 미술관 경영을 상업적 성격만으로 규정하고 밀어내었던 미술계를 마주한 미술관 측면과, 미술 맥락을 무시한 채 이루어졌던 미술관의 경영학 도입 과정에서의 문제들로 마땅한 대안을 마련하지 못하는 미술관 측면에 있어 연구는 미술 전시 사례를 통해 미술관이 나아가야 할 방향의 위치를 탐색하여 보고자 하였다. 때문에 본 연구는 미술 경영 연구에 있어서 앞으로 누적 되어야 할 많은 경험과 다양한 연구들의 시발점이 되고자 하였다.

연구를 진행하는 과정에서 발견된 ‘대중문화 아이콘과 미술관의 주도권 획득에 따른 성과의 차이’ 또한 미술관 경영에 있어서의 새로운 당면 과제를 드러낸다. 미술관이 더 이상 미술계에 국한 될 수 없다는 점과, 콘텐츠 전체 시장에 있어서의 경쟁력 확보가 필수불가결하다는 점이 그러하다. 미술이 콘텐츠로서의 경쟁력을 확보하지 못하게 되면 사례 연구의 결과와 같이 창출 가능한 가치의 주도권을 잃을 뿐만 아니라 강력한 콘텐츠에의 활용 가능한 도구가 될 수 있다. 대중문화를 비롯한 보다 시장지향적인 타 장르가 혼재하는 콘텐츠 시장에서 미술

콘텐츠의 경쟁력을 신장할 수 있는 방안 모색이 필요하다.

더불어 경쟁력을 선취한 국내외 타 미술관들의 전시를 유치하는 미술 생산 주체가 아닌 미술 구매 주체가 되지 않도록 노력해야 한다. 본 연구는 그러한 측면에서 해외 주요 미술관이 기획한 대관형 블록버스터 전시를 기획사를 통해 유치하던 국내 주요 미술관들의 태도에 대한 문제 제기이기도 하다. 이를 위해서는 단순히 유명 작가의 초대형 규모의 전시가 아니라 글로벌 시장에서의 한국 미술에 대한 탄탄한 연구와, 강력한 기획이 함께 이루어져야 하며, 적극적으로 해외 시장에 미술관의 콘텐츠를 유통하기 위한 방안 모색 또한 필요하다. 특히 미술관들의 자생성을 도모 할 수 있는 최소한의 제도적 방안 정비에 대한 모색이 필요하다. 국공립미술관들이 정부나 지자체 소속 기관이기 때문에 수익활동을 일체 할 수 없다는 점이나 콘텐츠의 유통 자체에 대한 제한으로 미술관 운영상에서의 안정성은 있을 지언정 콘텐츠 경쟁력 신장과 실질적 콘텐츠 유통시장에의 경험에 대한 필요성을 해소하지 못하는 것 또한 사실이다. 국립현대미술관의 법인화 문제가 대표적이며, 국립아시아문화전당의 전당 운영 이원화 문제가 그러하다. 해외 미술관이 가치에 대한 비용을 지불하면서도 유치하고 싶고, 궁금한 한국 미술관의 전시와 한국 미술의 콘텐츠 차원의 가치는 단순히 미술관의 가치를 넘어 국가 브랜드 차원에서 그 의미와 가치를 이해해야 한다.

그렇다고 해서 상업성과 대중성의 미명하에 미술 본래의 가치를 잃는 것을 강조하는 것이 아니다. 미술관은 미술관이 다루는 ‘미술’의 가치와 지향 지점을 끊임없이 고민해야 한다. 한국 미술관들의 콘텐츠 가치를 발현하기 위해서는 미술관 차원에서도 상업적 성격의 전시뿐만 아니라 학술 가치 있고 공공성을 강조하며 비상업 성격의 전시들과 수익 창출 가능한 비즈니스 모델형 전시의 균형을 이룰 수 있는 방안을 마련하고, 그에 맞는 평가 기준을 마련할 수 있도록 노력해야 한다. 결국 한국의 주요 미술관 내부에서부터 적극적인 관점의 변화가 필요하다.

본 연구가 이에 대한 문제제기와 필요성에 대한 제언으로의 시발점이 된다면 연구자를 포함한 많은 연구자들이 제도적, 미술관 경영적, 미술사적 측면 등 다양한 측면에서의 연구를 뒤이어야 한다. 현상에서 나타나는 2010년대의 미술관의 흐름과 문제제기가 필요한 지점을 읽어내고 대안을 제시해야 할 것이다. 그것이 본 연구를 통해 전달하고자 지향하는 바이다.

참고 문헌

<단행본>

세계박물관협회 편집, 하태완 옮김, 박물관과 미술관의 새로운 경영, 궁리, 2001.

유경한, 『혼종 엔터테인먼트』, 커뮤니케이션북스, 2015.

이보아, 『박물관학 개론』, 김영사, 2000.

알렉산더 덤베이즈, 수잔 허드슨, 『라운드 테이블 - 1989년 이후 동시대 미술을 이야기하다 Contemporary Art: 1989 to the Present』 (2013), 서울시립미술관 학예연구부 옮김, 예경, 2015.

자크 살루아 외, 『박물관과 미술관의 새로운 경영 Musees : gerer autrement : un regard international』 (1996), 하태완 옮김, 궁리, 2001.

Alexander Dumbadze, Susan Hudson, *Contemporary Art: 1989 to the Present*, Malden MA: Wiley-Blackwell, 2013.

Barry Lord, Maria Piacente, *Manual of Museum Exhibition*, MD: Rowman & Littlefield, 2014.

Belting, Hans, Buddensieg, Andrea, Weibel, Peter, *The Global Contemporary and the Rise of New Art Worlds*, MA: MIT Press, 2013

Daniel Herwitz, *The Star as Icon: Celebrity in the Age of Mass Consumption*, New York: Columbia University Press, 2008.

Eilean Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, London: Routledge, 2000.

Institute of Museum and Library Services, *Perspectives on outcome*

- based evaluation for libraries and museums*, Washington D.C.: Institute of Museum and Library Services, 2000.
- Editors, *Senate Votes to Cut Arts from Economic Stimulus Bill*, Poets & Writers, 2009.
- Jonathan Harris, *Globalization and Contemporary Art*, Malden MA: Wiley–Blackwell, 2011.
- Kathleen M Ernst, *2030 Vision: Anticipating the Needs and Expectations of Museum Visitors of the Future*, Washington D.C.: Smithsonian Institution, 2007.
- Klaus Biesenbach, Alex Ross, Nicola Dibben, Sjoon, Timothy B. Morton, *Björk*, New York: The Museum of Modern Art exh. cat, 2015.
- Kotler, N. G., Kotler, P., Kotler, W. I., *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco: Jossey–Bass, 2008.
- Lasch, Christopher, *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*, London: W. W. Norton & Company, 1991.
- Lisa A. Lewis, *The Adoring Audience: Fan culture and popular media*, London: Routledge, 1992.
- Mclean, Fiona, *Marketing the Museum*, London: Routledge, 1997.
- Otto F. Kernberg, *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*, New York: Jason Aronson, 1975.
- Patrick J. Boylan, *Running a Museum: A Practical Handbook*, Paris: ICOM(UNESCO), 2004.
- Thom Gencarelli, *Baby Boomers and Popular Culture: An Inquiry*

into America's Most Powerful Generation, California:
Praeger, 2014.

Toimetajad, Piibe Piirma, Veronika Valk, *Rhizope – Art and Science
Hybrid Art and Interdisciplinary Research*, Autorid, 2014.

Victoria Broackes, Geoffrey Marsh, *David Bowie Is Inside*, London:
V&A, 2013.

Zorloni, Alessia, *The economics of contemporary art: Markets,
Strategies and Stardom*, Heidelberg: Springer, 2013.

<학위논문>

권경은, 「문화소비와 사회연결망: 의사소통효과 관점에서」, 박사학위
논문, 서울대학교, 2017.

Peters, Ian, "*Hello Shoppers?*" – *Themed Spaces, Immersive Popular
Culture Exhibition, and Museum Pedagogy.*" *Dissertation*,
박사학위논문, Georgia State University, 2015

<학술지 및 정기간행물>

강수미, 「시장, 향유, 비평의 혼합: 2000-2011 현대미술상황연구」,
『미술사학보』, 38집(2012), 미술사학연구회, pp. 38-68

구 상, 「자동차 디자인은 아이콘화되어 가는가?」, 『디자인연구』,
제22권(2009), 한국디자인학회, pp. 17-26.

김기수, 「‘1989년 이후 컨템퍼러리 아트’에서 ‘동시대성’의 문제」,
『현대미술학 논문집』, 제21권(2017), 현대미술학회, pp. 53-112.

김재준, 유종균, 「한국의 미술관과 문화소비자: 국립현대미술관 관람객
설문조사 분석을 중심으로」, 『예술경영연구』, 제3권(2003),
한국예술경영학회, pp. 7-36.

김허경, 정금희, 「프랑스 미술관의 확장된 공간 연구」, 『프랑스

- 문화연구』 제 18집(2009), pp.9-29
- 김형숙, 「박물관·미술관 연구의 실태와 과제」, 『예술경영연구』 8, (2005.12), pp. 70-81
- 박천남, 「Glocalization 시대의 현대미술」, 『현대미술학 논문집』, 제10권(2006), 현대미술학회, pp. 67-92.
- 사에코 이시다, 모토히코 사카자키, 정수영, 「파퓰러 문화의 수집, 공유, 소비」, 『아시아리뷰』, 3(1), (2013.6.) pp. 53-69
- 양은희, 「세계화 시대의 기업 후원과 현대미술관의 변화양상」, 『기초조형학연구』, 제18권(2017), 한국기초조형학회, pp. 340-352
- 양지연, 「해외 박물관 경영 연구의 동향 분석」, 『예술경영연구』 14, (2009.5), pp.29-48
- 윤유경, 채지영, 「팬덤의 심리학적 접근과 문화연구 제언: 여성 팬덤을 중심으로」, 『문화정책논총』, 제21권(2009), 한국문화정책개발원, pp. 227-249.
- 이보아, 「오픈스페이스의 새로운 경향과 문화시설의 역할」, 『제4회 한국박물관국제학술대회<문화가 있는 용산공원 조성 공개 토론회> 자료집, 고생물학회지』, 제 26권 제 1호(2010.6.) pp. 23-50
- 이소연, 「블록버스터형 미술관전시의 경향과 현황분석 -2007년 ~2009년 전시를 중심으로」, 『한국디자인포럼』, 제30권 (2011), 한국디자인트렌드학회, pp. 57-70.
- 이숙경, 「글로벌리즘과 한국현대미술의 동시대성」, 『미술사학보』, 제 40호(2013.06) 미술사학 연구회, pp. 71-84
- 임학순, 「우리나라 예술경영 연구경향 분석 : 『예술경영연구』의 수록 논문을 중심으로」, 『예술경영연구』 14, (2009.5), pp.49-71
- 정달영, 「경제위기로 야기된 한국과 유럽 예술기관의 변화모색」, 『예술경영연구』 제9집(2006.6), pp.20-38
- 정무정, 「세계화와 미술계」, 『인문과학연구』, 제16권(2011),

- 덕성여자대학교 인문과학연구소, pp. 177-190.
- 정미경, 「한국 문화소비자의 특성과 관객개발에 관한 연구」, 『예술경영연구』, 제3권(2003), 한국예술경영학회, pp. 148-169.
- 조선령, 「변화하는 문화환경과 미술관의 공공성 문제: 기획전시를 중심으로」, 『현대미술사연구』, 제22권(2007), 현대미술사학회, pp. 199-232.
- 조혜덕, 정수연, 서일호, 「스타만족이 팬 커뮤니티에 대한 만족, 신뢰, 일체감, 그리고 참여에 미치는 영향」, 『한국엔터테인먼트 산업학회논문지』, 제12권(2018), 한국엔터테인먼트산업학회, pp. 55-70.
- 박일호, 「블록버스터 전시의 의의와 과제」. 『현대미술학 논문집』, 제11권(2007), 현대미술학회, pp. 281-307.
- 안필연, 「경영자립의 관점에서 본 미술관의 공공성 확보를 위한 대안 모색: 영국과 프랑스의 미술관 법인화를 중심으로」, 『유럽문화예술학논집』, 제9권(2018), 유럽문화예술학회, pp. 1-16.
- 최승규, 「동시대미술은 대중문화와 어떻게 만나는가」, 『월간미술』, 1991.03, pp. 56-68.
- 한국문화관광연구원, 「문화예술계의 메르스 관련 영향 및 대응방안 연구」, 『가치와 전망』, 2015.11, pp. 1-15.
- Ahn, Kwang Ho, Lee, Jae Hwan, “The Influence of Consumer Need Satisfaction and Star Traits on Consumer Attachment to Star Brand and Consumer Response to Product Brand Sponsored by Star Brand” , *Asia Marketing Journal*, 12:1 (April 2010), pp. 51-79.
- Baker, Sarah, Istvandity, Lauren, Nowak, Raphaël, “Curating popular music heritage: storytelling and narrative engagement in popular music museums and exhibitions” , *Museum Management and Curatorship*, 31:4 (March 2016), pp.

369–385.

Barnes, Amy Jane, “A Trojan Horse? An icon of the anti-establishment at the Victoria & Albert Museum”, *Museum and Society*, 10:2(July 2012), pp. 69–80.

Chiara O’ Reilly, Anna Lawrenson, “Revenue, relevance and reflecting community: Blockbusters at the Art Gallery of NSW” , *Museum & Society*, 12:3(November 2014), pp. 157–170.

Csaszar, Tom, “The Spectacular, Record-Breaking, Sold-Out, Smash-Hit Blockbuster Supershow!: A Phenomenon of Museum Culture,” *New Art Examiner*, 24(December, January 1996/1997), pp. 22–27.

Eva Fägerborg et al., “Pop Peth: exhibiting contemporary music in a gallery context”, *Collectingnet Newsletter*, 3(October 2008), pp. 1–8.

Houlberg, R., “Local Television News Audience and the Parasocial Interaction” , *Journal of Broadcasting*, 28:4(April 1984), pp. 423–429.

Izabela Luiza, Anca Borza, “Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement”, *Sustainability*, 8:1(January 2016), pp. 1–22.

Janet A. Kamien, “An Advocate for Everything: Exploring Exhibit Development Models” , *Curator: The Museum Journal*, 44:1(January 2001), pp. 114–128.

James, Martin, “A silent voice across the Mediaverse: The Next Day as identities prosumed” . *Celebrity Studies Journal*, 4:3(October 2013), pp. 387–389.

- Lindridge, Andrew, Eagar, Toni, “ ‘And Ziggy played guitar’ :
Bowie, the market, and the emancipation and resurrection of
Ziggy Stardust” , *Journal of Marketing Management*, 31:5–
6 (March 2015), pp. 546–576
- Lindqvist, Katja, “Museum finances: challenges beyond economic
crises” , *Management and Curatorship*, 27:1 (January 2012),
pp. 1–15.
- Miringoff, Marque-Luisa, Opdycke, Sandra, “The Arts in a Time of
Recession” , *International Journal of The Arts in Society*,
4:5 (2009), pp. 141–168.
- Thomson, Matthew, “Human Brand: Investigating Antecedents to
Consumer’ s Strong Attachments to Celebrities” , *Journal
of Marketing*, 80:7 (July 2006), pp. 104–119.
- Tyler, Imogen, “From ‘The Me Decade’ to ‘The Me
Millennium’ ” , *INTERNATIONAL journal of CULTURAL
studies*, 10:3 (September 2007), pp. 343–363.
- Usher, Betheany, Freaux, Stephanie, “Who is he now: David Bowie
and the authentic self” , *Celebrity Studies*, 4:3 (October
2013), pp. 393–396.
- W, J. T. Mitchell, “Interdisciplinarity and Visual Culture”, *Art
Bulletin*, 77:4 (December 1995) pp. 540–544.

<뉴스 자료>

- 강태규, 「[문화공방] (7) GD와 서울시립미술관」 , 『국민일보』 , 2015.6.15,
p. 22.
- 김규향, 포스트 뮤지엄의 한국적 적용이라고?, 월간미술, 2015년 9월
제368호, p.44

- 김아미, 「1995 vs 2015, 흥대를 말하다」, 『헤럴드경제』, 2015.7.15.
- 김아미, 「‘지드래곤 아티스트 만들기’ …서울시립미술관의 무리수?」, 『헤럴드경제』, 2015.6.4.
- 김현길, 「메르스로 뿔졌던 해외 관광객 모시기 총력전」, 『국민일보』, 2015.7.28, p. 6.
- 김유진, 「지드래곤 전시·천경자 화백 타계…논란과 의혹의 '2015 미술계」, 『머니투데이』, 2015.12.09.
- 노형석, 「지드래곤 전시, 너무 일렀던 걸까」, 『한겨레』, 2015.6.8
- 박현주, 「김홍희 관장 임기 1년 더 연장 “포스트 뮤지엄 구축 세계적 미술관 지향”」, 『뉴시스』, 2016.1.18.
- 서운경, 「[줍인! 문화] 서울시립미술관과 ‘아스코’ … 공공성과 대중성 사이」, 『국민일보』, 2014.6.24, p. 18.
- 선한결, 「'지드래곤 띄우기'인가 미술관 문턱 낮춘 건가」, 『한국경제』, 2015.6.9, p. 32.
- 신동윤, 「메르스로 전시행사·바이어방문도 줄줄이 취소」, 『헤럴드경제』, 2015.6.10.
- 이언주, 「"문턱 낮은 서울시립미술관, 올해도 자주 놀러오세요"」, 『중앙일보』, 2014.01.08,
- 이동연, 「[문화비평]오브제에서 아이콘으로 - 지드래곤 ‘피스마이너스원’ 전시의 아이러니」, 『경향신문』, 2015. 6.23, p. 28.
- 임근준, 피스마이너스원展: 뮤즈의 뮤지엄 나들이, 아트인컬처, 2015.07. 66쪽
- 조우영, 똥을 싸도 박수 받는 지드래곤, 매일경제, 2015.6.9. <http://entertain.naver.com/read?oid=009&aid=0003501640>
- 조재영, 「현대미술과 아이돌 스타가 만난다면? … 미술관 파격적 시도」, 『MBC 9시 뉴스』, 2015.6.8.
- 함혜리, 「세금으로 운영되는 공공미술관에 ‘아이돌 기획자」, 『서울신문』, 2015.6.9, p. 20.

JTBC 방송뉴스팀, 「지드래곤 ① '미술관으로 간 아이돌' 상업화 비판에…」, 『JTBC 뉴스룸』, 2015.6.18.

Adrian “Hamilton, The decline of Britain's public museums”,
Independent, 2010.06.23.

Alex Needham, “Björk exhibition at MoMA celebrates 'paradigmatic artist of the 90s'”, *The Guardian*, 2015; 출처:
<https://www.theguardian.com/music/2015/mar/03/bjork-exhibition-moma-new-york-iceland>, 2018.10.18.

Art Space, “How to Exhibit the Legacy of an Icon: An interview with "David Bowie Is" Curator Geoffrey Marsh”, *Art Space*, 2018; 출처:
https://www.artspace.com/magazine/interviews_features/book_report/interview-with-geoffrey-marsh-the-co-curator-of-david-bowie-is-55288, 2018.10.16.

Ben Beaumont Thomas, “Bjork's Biophilia becomes first app in New York's Museum of Modern Art,” *The Guardian*, 2014;
<https://www.theguardian.com/music/2014/jun/12/bjork-biophilia-first-app-museum-of-modern-art-new-york>, 2018.10.17.

Ben Davis, “Ladies and Gentlemen, the Björk Show at MoMA Is Bad, Really Bad”, *Artnet*, 2015;
<https://news.artnet.com/exhibitions/ladies-and-gentlemen-the-bjork-show-at-moma-is-bad-273020>, 2018.10.16.

Ben Miller, “David Bowie Is: V&A curators praise Groninger Museum as blockbuster exhibition opens in the Netherlands”, *Culture24*, 2015;
<https://www.culture24.org.uk/history-and->

[heritage/art543071-david-bowie-is-groninger-museum-holland](#), 2018.10.17.

Carol Vogel, “Museums Fear Lean Days Ahead”, *The New York Times*, 2008.10.19.

Christian Viveros-Fauné, MoMA Curator Klaus Biesenbach Should Be Fired Over Björk Show Debacle, ArtNet, 2015.03.24.
출처: <https://news.artnet.com/art-world/how-will-momas-bjork-debacle-impact-klaus-biesenbach-279582>

Culture24 Reporter, “V&A reveals more details of its major David Bowie exhibition for Spring 2013”, *Culture24*, 2012.09.04.
검색일 2018.11.07.

<https://www.culture24.org.uk/art/architecture-and-design/art399825>

Dan Fox, What MoMA’s ‘Bjork’ Exhibition Reveals About the Uneasy Relationship Between Museums and Music, *Frieze*, 2015.04.23.
<https://frieze.com/article/music-39>

Diane Cardwell, “Waiting Hours to See the McQueen Exhibit, in a Line Not Unlike a Runway”, *The New York Times*, 2011.7.7.

Edward Helmore, “Struggle for the soul of New York art as critics accuse Moma of selling out”, *The Guardian*, 2014.4.26.
<https://www.theguardian.com/world/2014/apr/26/moma-new-york-battle-for-soul-of-art>

Henry Knight, “Why Beyonce speaks for a generation”, *BBC*, 2015.4.15.

Jim Carroll, “The problems with Bjork’s MoMA exhibition”, *The Irish Times*, 2015.04.22.

Michael Cannell, Museums Turn to Technology to Boost Attendance by Millennials, New York Times, 2015.3.17.

Karina Tama Rutigliano , “Five Things You Need To Know About Marketing To Baby Boomers”, *Forbes*, 2017; <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/09/26/five-things-you-need-to-know-about-marketing-to-baby-boomers/#20bf1e184e55>, 2018.10.17.

Laufey Helgadóttir, *Gabriela Fridriksdottir, Versations Tetralogia at Venice Biennial 2005*, List – Icelandic Art News, 2005; <http://cia.icelandicartcenter.is/news/mai05/gabriela.html>, 2018.10.16.

Lizzy Davies, Henry McDonald, “Hard times: how the recession is affecting arts funding around the globe”, *The guardian*, 2010; <https://www.theguardian.com/culture/2010/feb/19/arts-funding-global-recession>, 2018.10.18.

Jason Frago, Björk review – “a strangely unambitious hotchpotch”, *The Guardian*, 2015; <https://www.theguardian.com/music/2015/mar/04/bjork-moma-review-strangely-unambitious-hotchpotch>, 2018.10.17.

Mark Brown, “V&A's 'less scary' entrance drives up visitor numbers”, 2018.07.18. *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/artanddesign/2018/jul/18/v-and-a-museum-less-scary-entrance-drives-up-visitor-numbers>

Max Berlinger, *Inside Alexander McQueen: Savage Beauty*, Vogue

- UK, 2011; <https://www.vogue.co.uk/gallery/see-inside-alexander-mcqueen-savage-beauty>, 2018.10.16.
- Melena Ryzik, "The Bowie You' ve Never Seen", *The New York Times*, 2018.03.19.
- Michael.H. Miller, "State of Emergency: Biesenbach' s Björk Show Turns MoMA Into Planet Hollywood", *Art News*, 2015; <http://www.artnews.com/2015/03/04/state-of-emergency-biesenbachs-bjork-show-turns-moma-into-planet-hollywood/>, 2018.10.16.
- Michael Winerip, "The New Man and the Me Decade", *The New York Times*, 2012.09.21.
- Mike Boehm, "Los Angeles County Museum of Art is hard hit by recession", *LA Times*, 2009.11.21.
- Munro Cait, "The 10 Biggest Art News Stories of 2015", *Art News*, 2015; 출처: <https://news.artnet.com/art-world/10-biggest-stories-of-2015-390887>, 2018.10.17.
- Orden Erica, "Met Hits 40-Year Attendance Record", *The Wall Street Journal*, 2011; <https://blogs.wsj.com/metropolis/2011/07/22/met-hits-40-year-attendance-record/>, 2018.10.17.
- Press Association, "Alexander McQueen: Savage Beauty is most popular show in V&A history", *The Guardian*, 2015; <https://www.theguardian.com/fashion/2015/aug/03/alexander-mcqueen-show-savage-beauty-most-popular-victoria-and-albert-history>, 2018.10.16.
- Richard Lacayo, "Culture Crunch: The Recession and the Arts", *Time Magazine*, 2009;

<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1901465,00.html>, 2018.10.16.

Richard Moss, “The best art exhibitions to see in London during Autumn& Winter 2013” *Culture24*, 2012.09.05.

<https://www.culture24.org.uk/art/art449666>

Roberta Smith, Bjork, a One-of-a-Kind Artist, Proves Elusive at MoMA, 2015.03.05.

<https://www.nytimes.com/2015/03/06/arts/design/review-bjork-unfurled-in-many-guises-at-moma.html>

Sean O’ Hagan, “Why Lennon lives on”, *The Guardian*, 2005;

<https://www.theguardian.com/music/2005/aug/14/popandrock.johnlennon>, 2018.10.17.

Simon O Hagan, “Review: David Bowie is – We all know he's Major Tom. But did you know David is also Ground Control?”, *Independent*, 2013;

<https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/reviews/review-david-bowie-is-we-all-know-hes-major-tom-but-did-you-know-david-is-also-ground-control-8547057.html>,

Robin Pogrebin, “2 Art Worlds: Flush MoMA, Struggling Met”, *New York Times*, 2016.4.22.

Roberta Smith, “Björk, a One-of-a-Kind Artist, Proves Elusive at MoMA”, *The New York Times*, 2015.3.5.

Rose Amah Abrams, “Why Are Fashion Blockbusters More Popular Than Art Exhibitions and What Can We Do About It?”, *ARTNET*, 2015;

<https://news.artnet.com/market/savage-beauty-matisse->

cut-outs-curator-art-fashion-blockbuster-exhibition-
324701

The Art Newspaper, “Top 100 Art Museum Attendance”, *The art Newspaper Special Report*, 2014. Spring/Summer, p.14

The Art Newspaper, “Exhibition and Museum Attendance Numbers Worldwide The grand Totals”, *The Art Newspaper Special Report*, No. 278, April 2016

Ula Illytzy, “U.S. museums struggle amid recession, but attendance is up”, *The Seattle Times*, 2009.4.6.

Vincent Dowd, "Alexander McQueen: Revolutionary and friend". *BBC*, 2015.03.10.

Vincent Dowd, “David Bowie: Did he change attitudes to sexuality?”, *BBC*, 2013.03.23.
<https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-21897627>

<웹사이트 및 기타자료>

국립현대미술관 <https://mmca.go.kr>

서울시립미술관 <https://sema.seoul.go.kr>

피스마이너스원 전시 <https://peaceminusone.modoo.at>

공공저작신탁관리시스템 <http://www.alright.or.kr/mp/user/open.do>

Museum of Modern Art NewYork <https://www.moma.org>

San Francisco Museum of Art <https://www.sfmoma.org>

Tate Modern Museum <https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern>

Victoria and Albert Museum, <http://www.vam.ac.uk/>

Victoria and Albert Museum Art Funding 웹사이트, <http://afvam.org/>

Árni Matthíasson, Metaphysical healing- Interview with Björk,

mbl.is, 2016.11.1. (검색일 2018.11.23.)

https://icelandmonitor.mbl.is/news/culture_and_living/2016/11/01/metaphysical_healing_interview_with_bjork/

Charlotte Wood, "David Bowie is exhibition case study", *Cultural Hive*, 2013.08.

출처: <http://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/David-Bowie-is-case-study1.pdf>

E-flux, MoMA's "Bjork problem" is a MoMA leadership problem, e-flux, 2015.03.01. (검색일 2018.10.17.)

<https://conversations.e-flux.com/t/momas-bjork-problem-is-a-moma-leadership-problem/1070>

Geoffrey Marsh, *David Bowie Is, An interview with the V&A curator*, Phaidon, 2013; 출처:

<http://uk.phaidon.com/agenda/art/articles/2013/march/18/david-bowie-is-an-interview-with-the-vanda-curator/>

Gwyneth Shanks, *In the Midst: Interdisciplinary Art and the Walker Art Center*, Walker Art Center, 2017; 출처:

<https://walkerart.org/magazine/on-the-interdisciplinary>,

Karen Archey, *MoMA's "Björk problem" is a MoMA leadership problem*, e-flux, 2015; 출처: <https://conversations.e-flux.com/t/momas-bjork-problem-is-a-moma-leadership-problem/1070>

Jerry Saltz, MoMA's Björk Disaster, *Vulture*, 2015.3.5. 출처: <https://www.vulture.com/2015/03/momas-bjork-disaster.html>

Jillian Mapes, Björk's MoMA Retrospective: When Technology Fails Innovation, *Flavorwire*, 2015; 출처:

<http://flavorwire.com/507669/bjorks-moma-retrospective->

when-technology-fails-innovation

John Hudson, *David Bowie is at the V&A*, Museum and Heritage,
2013 출처: <https://advisor.museumsandheritage.com/features/david-is-at-the-va-london/>

Joseph Erbentraut, What Björk's MoMA Retrospective Should Have
Learned From 'David Bowie Is', *Huffington Post*, 2015; 출처:
https://www.huffingtonpost.com/joseph-erbentraut/what-bjorks-moma-retrospective-should-have-learned-from-david-bowie-is_b_7156424.html,

Paul Hender, "David Bowie is" - Victoria & Albert Museum
(V&A), AMEC, (검색일 2018.11.23.)
<https://amecorg.com/case-study/david-bowie-is-victoria-albert-museum-va/>

Peter Latchford, John Finch, "Enterprise and income generation",
Museum Association, 2013; 출처: <https://www.museumassociation.org/campaigns/01052013-enterprise-and-income-generation>,

Rebecca Hills Duty, *David Bowie Exhibition Goes Virtual*, VR
FOCUS, 2018; 출처: <https://www.vrfocus.com/2018/07/david-bowie-exhibition-goes-virtual/>,

Sam Parker, 'David Bowie Is' At The V&A (REVIEW), *Huffpost*,
2013; 출처: https://www.huffingtonpost.co.uk/2013/03/20/davidbowieisreview_n_2915850.html?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvLmtyLw&guce_referrer_cs=D4zFPBRvTHAsmeCF2t_pjw,

Samantha Conti, *McQueen's 'Savage Beauty' Becomes Victoria
and Albert's Most-Visited Exhibition*, WWD, 2015; 출처:

<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/alexander-mcqueen-savage-beauty-victoria-albert-museum-most-visited-exhibition-10198680/>, 2018.10.16.

Sue Hoyer, Recession “Hits Arts Groups Especially Hard”, *The Philanthropy*, 2009; 출처:

<https://www.philanthropy.com/article/Recession-Hits-Arts-Groups/162835>, 마지막 접속일.

The First Art Museum, “Warhol Live: Music and Dance in Andy Warhol’s Work”, First art Museum, 2011; 출처:

<http://fristartmuseum.org/news/detail/warhol-live-music-and-dance-in-andy-warhols-work>, 마지막 접속일.

The MET, “Francis Bacon's Provocative Works Featured in Major Retrospective Opens May 20 at Metropolitan Museum”, *The MET*, 2009; 출처:

<https://www.metmuseum.org/press/exhibitions/2009/francis-bacons-provocative-works-featured-in-major-retrospective-opens-may-20-at-metropolitan-museum>, 2018.10.16.

Vernon Systems, Museums Australasia 2016: conference notes – threats & opportunities, 2016.05.23. 출처 : <https://vernonsystems.com/museums-australasia-post-conference-notes-threats-and-opportunities/>

<보고서 및 기타>

김휘정, 「국립현대미술관 독립법인화의 쟁점과 향후과제」, 『이슈와 논점』, 제1162호(2016), 국회입법조사처

한국문화관광연구원, 『국립현대미술관 공공법인운영방안연구』,
문화체육관광부, 2016.12.

한국콘텐츠진흥원, 『2017년 대중문화예술산업 실태보고서』,
한국콘텐츠진흥원, 2018.01.

Charlotte Dew, “An Analysis of Touring Exhibitions Practice in the
UK”, *Economics of Touring Exhibitions Survey Report*,
2016.04.

http://southeastmuseums.org/domains/southeastmuseum.org/local/media/images/medium/TEG_Economics_of_Touring_Exhibitions_Survey_Report.pdf

Dana Andrew, “Financial Planning: Economics of International
Touring Exhibitions”, *International Touring Exhibitions:
A Beginner’s Guide*, (Fitzwilliam Museum, Cambridge), UK
ICOM, London, 2016.03. http://uk.icom.museum/wp-content/uploads/2016/03/DAndrew_BC_Touring_Finance.pdf

Smithsonian Institution, Exhibit 3: Correlations between marketing
expenses and attendance: Metropolitan Museum of Art,
Museum of Modern Art, and Los Angeles County Museum of
Art. Audience Building: Marketing Art Museums,
Smithsonian Institution: Washington D.C., (2001.10.)

Smithsonian Institution, Marketing Exhibitions: Will They Come?,
Smithsonian Institution, (2002, 06.)

Smithsonian Institution, Office of Policy and Analysis. The Costs
and Funding of Exhibitions, Smithsonian Institution : Washington,
D.C., 2002.08.

Smithsonian Institution, The Costs and Funding of Exhibitions,
Smithsonian Institution: Washington D.C., 2002.08.

Smithsonian Institution, The Making of Exhibitions: Purpose,
Structure, Roles and Process, Smithsonian
Institution: Washington, D.C (2002.10.)

Museum of Modern Art, MoMA Annual Report 2013, 2014

Museum of Modern Art, MoMA Annual Report 2014, 2015

V&A , V&A Annual Report 2013–2014, V&A 2014.

V&A , V&A Annual Report 2014–2015, V&A 2015.

V&A , V&A Annual Report 2015–2016, V&A 2016

Abstract

In 2010, the exhibition of popular culture icons was held in succession around major art museum all over the world. The exhibition of the popular culture icon, a new type of exhibition that has not been seen before, is a strategic choice for the museum to attract the public by symbolizing the already successful personality beyond the exhibit dealing with popular culture. The purpose of this study is to examine the background of the exhibition of the mass culture icon at the art museum, to confirm how the museum responded through actual case studies, to identify the meaning of the performance of the exhibition of the mass culture icon.

The exhibitions of popular culture icons were influenced directly by the exhibitions of art museums as the discourse of contemporary art revealed hybrid and intermedial characteristics. In 2008, due to the global economic crisis stemming from the bankruptcy of Lehman Brothers, many museums have suffered operating crisis due to reduced support from sponsors and sponsors. In order to realize the sustainable management, the art museums sought to discover the value that can be created inside of the museum. In addition, the relationship between the visitors and the museum became an important topic, and as the exhibition of art exhibition became a leisure culture, it became necessary to change as a content that can appeal to the visitors who change in the age and the environment. The exhibition presented as one of the alternative is the exhibition of popular culture icon.

This research is the art museum exhibition case study of <David Bowie Is> of V & A in 2013, <Bjork> of MoMA in 2015, and <G Dragon: Peace Minus One> of SeMA(Seoul Museum of Art) as strategic Museums Management. In the case exhibition, the exhibition structure between art and popular culture icons was different, but the possibility of presenting various interpretations and perspectives in the aspect of art discourse was broadened, but did not positively act as a place to revitalize art discourse. In the case of financial aspects, it was possible to derive a profitable value model of the popular culture icons exhibition through the exhibition structure. However, in order to create the right profit value, the museums had to secure the initiative in the exhibition planning aspect of the museum. As the audience of the museum changes to the media audience, it is necessary to make efforts to understand the visitors who change the museum. Especially, the efforts to find out the audience with high loyalty and power such as the fandom-based cultural consumer, should be preceded.

The study analyzed the exhibition phenomenon in terms of the management of the art museum, understood the situation of the actual museums and tried to understand the exhibition in the level of the strategy of each museum. Based on this, today's museums proposed a more effective exhibition-holding strategy through exhibition of popular culture icons.

The purpose of this study is to investigate the situation of today's art museum. Therefore, this study is the try to understand the background of strategic choice and effort of art museum to cope with contemporary age, to derive its meaning, and to suggest more

advanced alternative. It is an attempt to examine art museum management research from various perspectives beyond academic field such as art historical, business, and policy based on actual case. The purpose of this study is to derive a number of suggestions that can help the actual museum management not only in academic studies.